

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
An Analysis of Employee Selection and Adaptation System in a Chosen organization

Student: Bc. Lucie Kotrlová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková

Ostrava 2011

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně příloh vypracovala samostatně za použití literatury, kterou uvádím v příloženém seznamu.

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....

podpis

Poděkování

Velice ráda bych tímto poděkovala paní Ing. Andree Čopíkové za vedení a čas, který mi při zpracovávání diplomové práce věnovala. Po celou dobu mi v každé situaci vždy ochotně poradila a poskytla mi odborné připomínky k obsahu mé práce.

Za poskytnuté informace o společnosti a spolupráci děkuji personálnímu řediteli ve zvolené organizaci panu JUDr. Miroslavu Nahodilovi.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině a blízkým za podporu a poskytnuté zázemí během celého studia.

OBSAH

1 ÚVOD	1
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ.....	3
2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	3
2.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	6
2.3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	10
2.3.1 Kritéria výběru zaměstnanců.....	11
2.3.2 Harmonogram výběrového procesu	12
2.3.3 Fáze výběru zaměstnanců.....	12
2.3.4 Dokumenty výběru zaměstnanců	13
2. 3. 5 Metody výběru zaměstnanců.....	14
2.3.6 Vyhodnocení a porovnávání získaných informací	25
2.3.7 Validita	26
2.3.8 Zakončení výběrového procesu.....	26
2.4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ	27
2.4.1 Adaptační proces	28
2.4.2 Adaptační program	29
2. 4. 3 Časový plán adaptace	31
2. 4. 4 Orientace nových zaměstnanců	32
2. 4. 5 Metody adaptace	32
2. 4. 6 Vyhodnocení adaptačního procesu.....	33
2. 5 METODIKA DOTAZOVÁNÍ	33
2. 5. 1 Dotazník	33
2. 5. 2 Rozhovor	36
3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	37
3.1 PROFIL SPOLEČNOSTI	37

3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI	37
3.3 ORGANIZAČNÍ A MAJETKOVÁ STRUKTURA.....	38
3.4 CERTIFIKÁTY	40
3.5 CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI	40
3.6 CHARAKTERISTIKA ODDĚLENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	42
4 ANALÝZA SYSTÉMU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE ZVOLENÉ ORGANIZACI.....	45
4.1 PROCES VÝBĚRU	45
4.1.1 Předvýběr zaměstnanců.....	46
4.1.2 Výběrový pohovor.....	47
4.2 PROCES ADAPTACE	49
4.3 ANALÝZA VÝVOJE POČTU ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI.....	52
4.4 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	54
4.4.1 Výsledky šetření	55
4.6 SHRnutí DAT ZÍSKANÝCH ANALÝZOU	71
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	74
6 ZÁVĚR.....	81
Seznam použité literatury	82
Seznam zkratk	84
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	85
Seznam příloh.....	86

1 ÚVOD

Získávání, výběr zaměstnanců a následně jejich adaptace je součástí každého přijímacího procesu. Zvláště v dnešní době je třeba, aby si organizace uvědomovaly důležitost těchto kroků personální činnosti. Vypracovaný systém výběru a adaptace zaměstnanců je výraznou konkurenční výhodou. Lidé jsou pro společnost velice důležitým zdrojem, který ovlivňuje strategii společnosti, určuje image a je základem pro úspěšné podnikání. Organizace v této době musí vědět, že lidský potenciál je jádrem řízení organizace. Jen kvalitní jedinci se mohou stát klíčovými zaměstnanci, kteří napomáhají s rozvojem a naplňováním cílů společnosti. Proto je velice důležité tyto osoby získávat. Jak efektivně a za jak dlouho bude takový zaměstnanec vybrán a přijat, závisí na kvalitě personalisty a nastaveném systému výběru zaměstnanců. Správným výběrem zaměstnanců lze předejít chybám jako je ztráta času a peněz při adaptaci a výchově nově přijatého, avšak špatně zvoleného zaměstnance. Stejně jako na získávání a výběru zaměstnanců záleží i na jejich následné adaptaci. Jen pokud adaptace proběhne dobře, je nový zaměstnanec sjednocen s podnikovou kulturou a je schopen podávat požadovaný výkon, uznávat hodnoty společnosti a pomáhat vytvářet klima a image společnosti. Proto je úkolem každé organizace průběh adaptace novým zaměstnancům co nejvíce ulehčit a přizpůsobit. V celém procesu se nesmí zapomínat, že se nejedná o jednostranný proces, ale oboustranný. Tedy nejen že si organizace vybírá zaměstnance, ale i potenciální zaměstnanec si vybírá organizaci.

Tato práce se bude věnovat analýze současného systému výběru a adaptaci zaměstnanců ve zvolené organizaci. Při volbě mě tohle téma oslovilo nejvíce už i z důvodu, že v blízké budoucnosti budu, jako absolventka, hledat uplatnění na pracovním trhu. Zajisté se zúčastním nejednoho výběrového řízení, a tak zpracování této práce chápu současně jako částečnou přípravu na něj. Jelikož i tento proces je know-how společnosti, bylo jejím přáním zůstat v anonymitě. Nebudu tak v celé práci jmenovat název společnosti.

Abych získala potřebné důvěrné informace o průběhu výběru a adaptace zaměstnanců, povedu rozhovor s personálním ředitelem společnosti a oslovím nově příchozí zaměstnance technikou dotazníku. Ten zabezpečí anonymitu a jeho elektronická podoba zaručí, že se dostane i k zaměstnancům, kteří nebývají pravidelně přítomni ve správní budově.

Na následujících stránkách práce bude zobrazen celý proces výběru a adaptace. Tato práce je složena ze dvou částí, teoretické a praktické. Úvod práce bude tedy věnován teorii. Obsahem bude obecná charakteristika řízení lidských zdrojů, stručný popis neméně důležitých

procesů plánování a získávání zaměstnanců, jenž výběru a adaptaci předchází a úzce s nimi souvisí. Dále budu popisovat samotný proces výběru zaměstnanců. Snahou bude charakterizovat jednotlivé fáze výběru, časový harmonogram i kritéria. Hlubší deskripci věnuji dokumentům a metodám výběru, které zde podrobně rozeberu a budu se snažit popsat rozdíly mezi nimi. Nejvíce prostoru bude věnována výběrovému pohovoru, jenž je nejčastější metodou výběru. Dále charakterizuji adaptační proces a budu se snažit zachytit jednotlivé kroky adaptačního programu. Sestavím časový harmonogram adaptace a zjistím průběh vyhodnocování adaptace. Závěr této kapitoly bude věnován metodice dotazování, konkrétně popisu techniky dotazování a rozhovoru, které budou využity v analytické části práce. Druhá část teorie je věnována charakteristice společnosti a popisu jejího oddělení Řízení lidských zdrojů.

Jaké zdroje získávání a metody výběru využívá organizace, nastiňuji v úvodu praktické části. Stejně tak charakterizuji adaptační proces spolu s plánem adaptace, jenž je v organizaci zaveden.

Cílem mé práce je zjistit jaký systém se v současnosti využívá při výběru zaměstnanců v organizaci. Jaké metody, techniky a nástroje společnost používá k výběru zaměstnanců a který zdroj získávání zaměstnanců preferuje. Dále zdali má organizace sestavený adaptační program pro nově přijaté zaměstnance a vytvořený plán adaptace. Celkový systém zanalyzuji. Výsledky výzkumu vyhodnotím a znázorním pomocí grafů a v závěru 4. kapitoly se pokusím shrnout stávající podmínky.

V případě že naleznu nějaké nedostatky v současném přístupu k výběru a adaptaci zaměstnanců, pokusím se na základě teoretických poznatků navrhnout možné doporučení a připomínky, které by přispěly ke zlepšení procesu a případně průběh zefektivnily.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

2.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů je nejvýznamnější složkou řízení v každé organizaci, dle Mládkové a kol. (2009) se komplexně zabývá člověkem v pracovním procesu. Lidskými zdroji jsou nazýváni lidé v pracovním procesu. Právě lidé představují základní a nejcennější kapitál v organizaci. Lidská pracovní síla v organizaci rozhoduje o úspěšnosti organizace. K hlavním úkolů řízení lidských zdrojů, se dle Koubka (2007) řadí:

1. Zlepšení kvality pracovního života.
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.
4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.
5. Zvýšení připravenosti na změny.

Je velmi důležité, aby v každé organizaci dobře fungoval Management lidských zdrojů (HRM), aby zabezpečil pružnost a efektivnost organizace a formování efektivního personálu. Management lidských zdrojů se zabývá personálními činnostmi, které znázorňují výkonnou část personální práce. Personální činnosti jsou řazeny v následujícím, logicky návazném pořadí:

1. Vytváření a analýza pracovních míst.
2. Personální plánování.
3. Získávání, výběr a přijímání pracovníků.
4. Hodnocení pracovníků.
5. Rozmísťování pracovníků a ukončování pracovního poměru.
6. Odměňování.
7. Vzdělávání pracovníků.
8. Pracovní vztahy.
9. Péče o pracovníky.
10. Personální informační systém.

V knize Koubka (2007) je naznačen vývoj rozšíření o další samostatné personální činnosti, jež je v současnosti možné pozorovat:

11. Průzkum trhu práce.
12. Zdravotní péče o pracovníky.
13. Činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací.
14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Je velice důležité, aby management lidských zdrojů sladil všechny cíle a zásady, které jsou součástí jednotlivých personálních činností.

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu výběru a adaptace zaměstnanců. Získávání a výběr pracovníků je podle Mládkové a kol. (2009) důležitým procesem personální práce a představuje klíčovou fázi formování budoucí pracovní síly. Každá činnost v podniku, tedy i tato, by měla být započata průvodní fází a to plánovacím procesem. Aby byl ve správném čase zajištěn optimální počet i kvalita zaměstnanců a současně byly na získání a výběr nových zaměstnanců vynaloženy jen nezbytně nutné náklady.

Dle Armstronga (1999) „Plánování lidských zdrojů, obecně řečeno, propojuje zdroje s podnikovými potřebami v delší perspektivě (na více než jeden rok), i když se někdy týká i krátkodobějších požadavků, a soustavně hledá způsoby, jak zlepšovat využití zaměstnanců jak v současnosti, tak v budoucnosti.“

Personální plánování, je nezbytnou činností, jež společně s analýzou pracovních míst a práce předchází procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců. Plánováním se rozhoduje o pohybu lidí do a z organizace a stejně tak uvnitř organizace. Určuje propojení zaměstnance s pracovními úkoly jednotlivých pracovních míst či pracovních týmů a snaží se využít pracovních schopností lidí a to ve správný čas a na správném místě. Z tohoto důvodu by měl být východiskem pro získávání a výběr zaměstnanců plán. Plán získávání a výběru zaměstnanců následovaný Plánem orientace a adaptace zaměstnanců.

Plán získávání a výběru zaměstnanců obecně udává potřebu zaměstnanců. Počty a typy k pokrytí personálního nedostatku, dále zvažuje pravděpodobné zdroje pokrytí, zda se zaměří na vnější či vnitřní zdroje. Může se jednat o čerstvé absolventy škol, nezaměstnané i o zaměstnance jiných organizací. Prvořadně by organizace měla analyzovat problém potřeby dodatečných zaměstnanců. Zda není dostatečným řešením využít jiné formy. Tou je získat zaměstnance na částečný úvazek anebo na dohodu o provedení práce, pracovní činnosti anebo tzv. práce z domova. Zdali nelze práce rozdělit mezi jiná pracovní místa anebo pokrýt práci formou přesčasů apod. Musí také zjistit, zda alternativou není i zrušení pracovního místa. Důležité je ujasnit si jednotlivé metody získávání a výběru, případně také určit metody,

pomocí kterých by docházelo k zatraktivnění pracovního místa pro uchazeče. Plán orientace a adaptace zaměstnanců zpravidla obsahuje vstupní školení, zácvik na pracovišti, odbornou stáž příp. „návod“ usnadňující adaptaci v novém prostředí organizace, na pracovním místě či v pracovním týmu. Vytvářet tento plán pracovní a sociální orientace je velice důležité pro získání výkonnostního zaměstnance spokojeného v pracovním prostředí.

Management organizace musí být schopný vybrat vhodné uchazeče, kteří jsou vybaveni dostatečnou kvalifikací, schopností sžít se se zájmy organizace a s její kulturou. Uchazeče, kteří jsou zaujatí a motivováni pro práci a stejně tak schopni spolupracovat s ostatními zaměstnanci. Jak uvedla Rozmary Thomson v knize Řízení lidí (2007) „je daleko nejdůležitější pro úspěšné řízení lidí, mít správné lidi k plnění cílů organizace.“ Z tohoto důvodu je velice nutné, aby organizace dbala na kvalitní provedení výběru, který je úzce spjat a navazuje na proces získávání. Aby byl proces získávání zaměstnanců efektivní, je třeba dodržovat základní pravidla:

- Vhodný počet žadatelů ku počtu nabízených pracovních míst,
- snaha nalezení shody mezi potřebami organizace a potřebami uchazeče, které lze dosáhnout, pokud organizace zvolí vhodný způsob a kvalitu informovanosti o volném pracovním místě. Definuje konkrétní požadavky na pracovníka, jasně uvede podstatu nabízené práce a představí organizační kulturu, tak aby si uchazeč mohl udělat realistickou představu o pracovním místě v organizaci a byl schopen ji srovnat se svými pracovními prioritami a očekáváními.

Tři fáze získávání a výběru zaměstnanců dle Bláhy, Babicové a Kaňákové (2000):

1. Definice požadavků – fáze přípravná
2. Přilákání uchazečů – inzerce pracovního místa a prozkoumávání trhu práce
3. Vybírání uchazečů – hodnocení uchazečů a nabídka zaměstnání

Pokud se management drží dosud zmíněného postupu, je možné, aby byl plně soustředěn na výběr vhodných adeptů. Zřejmé je, že vzorek uchazečů, kteří prochází procesem výběru, musí nejprve projít neméně významným procesem získávání. Avšak předpokladem pro získávání je perfektní znalost charakteru pracovních míst.

2.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V současné době je téměř v každé organizaci vytvořený poměrně dokonalý postup pro získávání zaměstnanců. Dodržováním těchto předem nadefinovaných předpisů se organizace vyhne ztrátám, kdy není pracovní místo obsazeno. Proces získávání zaměstnanců se sestává z chronologicky návazných kroků a to v tomto pořadí:

1. stanovení potřeby lidských zdrojů,
2. analýza a popis obsazovaných pracovních míst,
3. zdroje uchazečů,
4. metody získávání zaměstnanců,
5. dokumenty a informace pro uchazeče,
6. nabídka práce,
7. dokumenty a informace požadované od uchazečů,
8. předvýběr uchazečů,
9. seznam uchazečů zařazených do výběrového procesu.

1. Stanovení potřeby lidských zdrojů

Plánování budoucí potřeby zaměstnanců organizace není lehce odhadnutelné. Musí se vycházet z operativní potřeby, jelikož ke změnám dochází v současné době velice rychle. Nesmí se ale opomínat plány výroby, rozvoje organizace a pozdějších investic. Management lidských zdrojů musí potřebu lidského kapitálu analyzovat v dostatečném předstihu, tak aby nedocházelo k prostojům při pohybu zaměstnanců (nová pracovní místa, náhrada za odchod do důchodu, na mateřskou dovolenou apod.). K této předpovědi jim dopomáhá zpracovávání soustavné analýzy stavu a pohybu zaměstnanců v organizaci.

2. Analýza a popis obsazovaných pracovních míst

Aby zaměstnanci oddělení HRM věděli, jakého uchazeče hledat na určená pracovní místa, musí mít v první řadě všechny potřebné informace o volném pracovním místě a požadavcích na zaměstnance – uchazeče o tuto pozici. Tyto informace se získávají z analýzy pracovního místa, jejímž cílem je přesně nadefinovat popisy pracovních míst, které jsou podkladem pro sestavení jednotlivých specifikací pracovního místa. Stručně lze analýzu charakterizovat otázkami KDO, CO, JAK, PROČ, KDY, KDE A KOMU. Detailně se jedná o otázky typu:

- Kdo vykonává práci (pracovní funkce a její začlenění).

- Co daná práce vyžaduje (úkoly, povinnosti a odpovědnost zaměstnance).
- Jak se práce vykonává a proč se vykonává tím určitým způsobem (jaké metody, postupy, jaký materiál atd.).
- Jaké jsou normy výkonu a pracovní, platové podmínky.
- Kdy a kde se práce a s ní spojené úkoly vykonávají (frekvence, lokalita či pracoviště zadaných úkolů).
- Komu je zaměstnanec odpovědný a jaké jsou vzájemné vztahy s okolními pracovními místy.
- Možnost vzdělávání a rozvoje.

Po zodpovězení těchto otázek je znám popis pracovního místa a podmínek v něm. Organizace může zvolit hned několik metod zjišťování informací o pracovních místech. K nejpoužívanějším patří pohovor, dotazník a pozorování. Aby byla vytvořena i specifikace pracovního místa, jsou nutné odpovědi na otázky týkající se konkrétního uchazeče:

- Duševní a fyzická zdatnost jedince (manuální zručnost, sedavá práce, vzdělanost, odborné, technické, administrativní znalosti, také schopnosti např. organizační apod.).
- Dovednosti a schopnosti (kvality zaměstnance např. v komunikaci, motivaci, delegování, v podávání zpětné vazby, kontroly, atd.)
- Pracovní zkušenosti (délka praxe, atd.).
- Vzdělání (kvalifikace, praxe, dokončený stupeň vzdělání).
- Charakteristika osobnosti (povaha, postoje, temperament, apod.)

Pro účely získávání a výběru pracovníků můžeme uvedené požadavky na pracovníka roztrždit podle Koubka (2007) na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.

Takto hierarchicky uspořádané a roztržené požadavky využívá organizace u předvýběru i u samotného výběru zaměstnanců. Ačkoli by se mohlo zdát, že jsou rozhodující nezbytné a žádoucí požadavky, je pravdou, že většinou uchazeč musí vyhovovat celému výběru požadavků.

3. Zdroje uchazečů

Organizace nejprve rozhodne, zda chce uchazeče získat zvenčí anebo upřednostňuje uchazeče z vnitřních zdrojů.

Tabulka 2.1. Typy zdrojů získávání zaměstnanců

Zdroj	Typ získávání
Vlastní firma	Vnitřní
Sdělovací prostředky	Vnější
Zprostředkovatelské agentury	
Školy a univerzity	
Úřady práce	
Vnitřní a vnější zdroje	Kombinovaný

Zdroj: *Personalistika pro malé a stř. firmy*, Bláha J., Mateiciuc A., Kaňáková Z., 2005, s. 117)

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů představuje pohyb uvnitř organizace. Orientace na vnitřní trh práce je méně nákladná než vnější získávání a mnohdy skýtá i vhodnější uchazeče, poněvadž zaměstnavatel zná silné a slabé stránky interních uchazečů. Při rozhodování o jeho rozmístění si je vědom, že stávající zaměstnanec využije zkušenosti, které v organizaci nabyt. Zaměstnanci v organizaci jsou více motivováni, jelikož si uvědomují možnost dalšího růstu a postupu, což přispívá k jejich spokojenosti a současně zlepšování pracovního klima. Naproti tomu se organizace ochuzuje o nápady a inovativní myšlenky, které do organizace vnáší případní noví zaměstnanci z vnějšího prostředí. Stejně tak může ale nastat situace, že mezi zaměstnanci poroste soutěživost o vyšší místa v organizační struktuře. Koubek (2007) uvádí jako negativum tohoto získávání zaměstnanců také tzv. Peterův zákon – pracovníci mohou být povyšováni až do té doby, než dosáhnou takového postavení, na kterém už nejsou schopni plnit jemu odpovídající úkoly.

Dle Dvořákové (2007) je při využívání možnosti získávání z vnitřních zdrojů nutné dodržet propojování personálních činností a stejně tak pro organizaci znamená nutnost investovat do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, aby byli připraveni plnit budoucí požadavky zaměstnavatele.

Pokud organizace upřednostňuje získávání zaměstnanců z vnějšího trhu práce, musí počítat s dalšími náklady a s delším časovým obdobím na pracovní a sociální adaptaci uchazeče. Avšak tímto způsobem může být nalezeno nových metod a postupů, pohledů a zkušeností z jiného prostředí. Společnosti tohoto způsobu využívají poměrně často.

Pokud podnik zahájí získávání z vnitřních i vnějších zdrojů současně, anebo začne s jedním z nich a posléze po neúspěchu bude pokračovat v druhé z variant, tento způsob se nazývá podle Bláhy, Mateiciuca a Kaňákové (2005) kombinovaná forma získávání zaměstnanců.

4. Metody získávání zaměstnanců

Častými a osvědčenými metodami získávání jsou především ve formě inzerce v tisku, prostřednictvím on-line nabídek, využitím vývěsek jak v organizaci samotné, tak v jejím bezprostředním okolí. Organizace hojně využívají spolupráce s úřady práce, které nabízí pro organizaci uchazeče, které již předběžně vyčlenili. Setkat se lze i s přímým oslovením vytypovaného uchazeče anebo vlastní nabídkou práce samotného uchazeče. V současnosti se často využívá personálních agentur a spolupráce s různými typy škol za účelem získávat přímo jejich absolventy. Samozřejmostí je, že není organizace zaměřena pouze na jednu metodu, ale využívá více variant a kombinací. Některé jsou méně jiné více finančně nákladné a stejně tak i časově. Jiné jsou náročné na administrativu apod.

5. Dokumenty a informace pro uchazeče

Obecně se od uchazečů očekává, že předloží doklady o ukončeném vzdělání, životopis, motivační dopis a případně i doporučení. Obvykle se vyžaduje i výpis z rejstříku trestů, lékařské potvrzení o zdravotním stavu a dotazník organizace, který poskytne snadné hodnocení uchazeče a jejich srovnání. Tento 5. krok je velice důležitý. Informace, které poskytne zaměstnavateli, ovlivní jeho následný výběr mezi adepty.

6. Nabídka práce

Formulace nabídky práce by měla zahrnovat shrnutí všech předchozích kroků. Organizace by měla zvažovat obsah nabídky, formu, a umístění ve vhodném sdělovacím prostředku například. Období, kdy je nabídka práce aktuální a zveřejněná by nemělo být ani příliš krátké ani příliš dlouhé. Dle Koubka (2007) by se nemělo spoléhat pouze na jednu metodu, ale volbou by měla být kombinace několika možností.

7. Dokumenty a informace požadované od uchazečů

Období mezi uveřejněním nabídky práce a samotným výběrem uchazečů slouží pro sběr informací od potenciálních zaměstnanců a seskupování dokumentů. V případě potřeby, žádat uchazeče o doplnění nesrovnalostí v dokumentaci.

8. Předvýběr

Předvýběr vychází z informací a dokumentů, které společnost získala z rozboru jejich materiálů. Zpravidla se pomocí těchto charakteristik vybírají ze značného množství uchazečů, kandidáti do samotného procesu výběru. Kolik procent se do užšího kola výběru dostane, záleží na správném formulování nabídky práce, díky níž se nevhodní zájemci pravděpodobně nepřihlásí. Výsledkem této fáze získávání je uspořádání zájemců o pracovní pozici do skupin vhodní a nevhodní.

9. Seznam uchazečů zařazených do výběrového procesu

Závěrečným krokem procesu získávání zaměstnanců je sestavení obvykle abecedního seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám.

2.3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Výběr zaměstnanců není, jak by se mohlo zdát procesem jednostranným, ale vždy se jedná o oboustranný proces. Je pravdou, že nejen že si organizace vybírá zaměstnance, ale i uchazeč si vybírá zaměstnavatele. Výběr je logicky následnou procedurou po plánování a získávání zaměstnanců a prošlém předvýběru. V tomto okamžiku organizace zjistí, který uchazeč je pravděpodobně schopný plnit úkoly pracovního místa, týmu či organizace, a který nejlépe zapadne do kolektivu spolupracovníků. Uznává hodnoty a kulturu společnosti a přispěje k dobrým vzájemným vztahům uvnitř společnosti. Samotný výběr uchazečů je dlouhodobým procesem a má strategickou povahu.

Výběr uchazečů o zaměstnání je důležitou personální činností, jelikož právě kvalita lidí vybraných do organizace vytváří její klima a image. Lidé, kteří jsou organizaci k dispozici, stojí za jejím potencionálním rozvojem a naplňováním cílů.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) hovoří o nutnosti dodržovat v průběhu výběru pravidlo shromáždit co nejvíce vhodných informací o uchazečích. Dále pak zásadu zorganizovat a ohodnotit získané informace, snažit se odhadnout uchazeče a předvídat pracovní výkon. A zájemcům o pracovní místo podávat informace.

Při výběru uchazečů je podle Hroníka (2007) dobré dodržovat zásadu „3E“- *efektivnost, etičnost, ekonomičnost*.

Požadavkem *efektivnosti* se rozumí výběr toho nejvhodnějšího uchazeče, který bude přínosem nejen výkonovým, ale podpoří také další firemní kvality.

Dodržování *etických* zásad je podstatou ve výběru zaměstnanců. Každý kandidát má právo na stejnou pracovní příležitost. V každé vyspělé zemi se musí dodržovat řada zákonů, které zakazují diskriminaci z důvodu rasy, náboženství, pohlaví, těhotenství a věku. V ČR je tento problém řešen v Zákoníku práce. V novém Zákoníku práce je tato problematika nazvaná: Rovné zacházení, zákaz diskriminace a důsledky porušení práv a povinností vyplývajících z pracovně právních vztahů a je součástí Hlavy IV § 16 a § 17. Diskriminací se stejně tak zabývají směrnice EU.

Ekonomičnost výběru zaměstnanců je zaměřena na otázku, jak vynaložit přiměřené finanční prostředky a vyhnout se vysokým nákladům omylem přijatého zaměstnance.

2.3.1 Kritéria výběru zaměstnanců

Ve vyspělých organizacích dle Bláhy, Kaňákové a Babicové (2000) už nestačí jen vybírat zaměstnance, kteří splňují výhradně požadavky obsazované pracovní pozice, ale rozeznávají další tři kritéria výběru pracovníků:

1. **Celoorganizační kritéria** - souvisí s takovými vlastnostmi zaměstnanců, které společnost označuje za důležité, a které jsou předpokladem úspěšně přijmout kulturu a hodnoty organizace.
2. **Útvarová kritéria** – zahrnují vlastnosti, které by měl vlastnit potenciální zaměstnanec konkrétního útvaru anebo týmu. Nároky na vlastnosti a znalosti jsou nutné, aby nenastal problém začlenění a uchazeč bez problémů zapadl do kolektivu spolupracovníků, do pracovního týmu.
3. **Kritéria pracovního místa** – jedná se o tradiční specifikaci pracovního místa, tedy požadavků na schopnosti, dovednosti atd., mající zaměstnanec ucházející se o pracovní místo. Tato kritéria byly dlouhou dobu považovány za nejdůležitější. V současné době se ale stále více objevuje názor, že je lepší vybírat člověka pro organizaci, ne pro pracovní místo.

2.3.2 Harmonogram výběrového procesu

Tab. 2.2 Harmonogram klasického výběrového řízení

1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	5. týden	6. týden
Zadání inzerátu	Předání podkladů	Zveřejnění	První kontakt a admin. kolo	2. kolo	3. kolo

Zdroj: Jak se nespálit podruhé, Hroník F., 2007, s. 144

2.3.3 Fáze výběru zaměstnanců

Pravidelně se v literatuře objevují dvě fáze výběru zaměstnanců. Často se také stává, že někdy je první fáze neboli tzv. předvýběr součástí procesu získávání, jindy je naopak součástí výběru. Koubek (2007) definoval tyto dvě fáze:

Předběžná fáze

Základem této fáze je zjištění potřeby obsadit volné pracovní místo. Tento úsek je charakterizován dle Koubka (2007) třemi kroky, které je třeba vždy dodržet.

1. Popis pracovního místa a požadavky s ním spojené.
2. Specifikace pracovního místa, vycházející z prvního kroku, nastíní, jaké znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti by měl vlastnit uchazeč.
3. Přesná specifikace požadavků na dosažené vzdělání, kvalifikaci, schopnosti, osobní charakteristiky a délku praxe, jež musí mít uchazeč žádající pracovní místo. Čím více těchto kritérií splňuje, tím více se stává „vyhovujícím“ žadatelem. Tyto předpoklady jsou zestručněny a stávají se součástí nabídky práce.

Vyhodnocovací fáze

Mezi první a druhou fází musí dojít k procesu získávání zaměstnanců. Následuje tedy s určitým časovým odstupem, kdy se sbírají informace o vhodných uchazečích a shromažďuje se jejich dostatečné množství. I tato fáze se sestavuje z několika kroků, avšak závisí na okolnostech, zda budou všechny dodrženy. Každý jednotlivý krok se váže na konkrétní metodu výběru. Závisí především na charakteru práce a na obsazované pozici, zda bude použit pouze jeden krok, aby byl uchazeč vybrán anebo jestli bude využito všech, či nějaké kombinace více metod. Obvykle se u zaměstnanců na nižším postu nevyžaduje, aby prošel více jak dvěma výběrovými „koly“ složenými např. z životopisu a pohovoru. Avšak u

potencionálních zaměstnanců ucházejících se o vyšší postavení se využívá minimálně dvou/tříkolového systému. Většinou se v prvním a druhém kole mluví o negativním výběru, tedy koho nevybereme. Až ve třetím kole se rozhodne, koho vybereme. Např. tříkolový systém celkový výběr zjednoduší a zpřesní.

Kroky vyhodnocovací fáze jsou dle Koubka (2007):

- Zkoumání životopisu, dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem.
- Předběžný pohovor, sloužící jako doplněk nejasností z předchozího kroku.
- Testování uchazečů.
- Výběrový pohovor.
- Zkoumání referencí.
- Lékařské vyšetření.
- Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- Informování uchazečů o rozhodnutí.

Pokud uchazeč absolvuje všechny kroky, hovoří se o posuzování/kompenzačním postupu. Pokud se ale po každém kroku, kde nedosáhne vyhovujících výsledků, uchazeč vyřadí, jde o vyřazovací postup. V současnosti se podle Rosemary Thomson (2007) čím dál častěji využívá smíšeného/hybridního postupu. Jednotlivá část kroků, nutných ke splnění požadavků na konkrétní pracovní místo, je vyřazovacího a zbývající část je kompenzačního charakteru. Je tedy zřejmé, že výběr znamená také odmítnutí. Pokud k tomu dojde, je z morálního i praktického hlediska korektní sdělit uchazečům důvod odmítnutí.

2.3.4 Dokumenty výběru zaměstnanců

Životopis

Životopis podává informace potencionálnímu zaměstnavateli o profesním i osobním životě uchazeče. Stává se vodítkem pro otázky při samotném výběrovém rozhovoru. Při hodnocení životopisu se sleduje jaké je nejvyšší dosažené vzdělání, jakou má uchazeč praxi, a dovednosti. Analýzou životopisu se sleduje, zda má žadatel profesní cíle a zdali se údaje časově shodují. Jde o doklad, který by měl zaujmout a přesvědčit. Zpracovává se strukturovaný, nestrukturovaný anebo polostrukturovaný. V současnosti se nejvíce vyskytuje strukturovaná forma, zabezpečující stručnost, přehlednost a systematičnost uvedených údajů.

Osobní dotazník

Je prvním kontaktem mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Předností je, že položené otázky vedou k určitým odpovědím. Jsou stylizovány do kategorií. Osobní otázky, otázky o dosaženém vzdělání, o minulém zaměstnání, o jazykové vybavenosti a otázky týkající se samotného nástupu do organizace typu: možný termín nástupu, důvod zájmu o nové pracovní místo, důvod zájmu právě o tuto organizace, kde se dozvěděl o volném pracovním místě apod. (Dvořáková, 2007).

Zpravidla bývá dotazník formulován v písemné formě. V tom případě bývá často velmi dlouhý a otázky v něm jsou často učebnicové, což zapříčiňuje připravenost uchazečů na odpovědi. Výhodou je, že lze snadno srovnat jednotlivé žadatele, avšak sám životopis má pro personalisty vyšší vypovídající schopnost. Může být použit i osobní dotazník na internetu. V tomto případě jde o doplnění strukturovaného životopisu. Elektronická podoba dotazníku mívá obvykle formu otázek o rozsahu jedné strany A4, které se snaží zpřesnit informace o uchazečích. Jak uvádí Hroník (2007) otázky se mohou týkat např. Kolik km za volantem auta naježdíte měsíčně? Jaké softwarové programy ovládáte? Máte jazykovou znalost potvrzenou certifikátem? Co považujete za svou hlavní výhodu ve srovnání s jinými uchazeči? apod.

Motivační dopis

V současné době jde o standardní přílohu, která se zasílá společně s životopisem. Jde o první informace o uchazeči, proto by neměl být podceněn. Měl by být přehledný, zajímavý a především by měl informovat, proč se uchází o volné pracovní místo a naznačit své předpoklady, aby byl na pracovní pozici vybrán.

2. 3. 5 Metody výběru zaměstnanců

Testování

Existuje řada testů, které organizace uplatňují při výběru a povyšování zaměstnanců. Je velice důležité dbát na kvalitu. Jen kvalitní test je schopen zajistit spolehlivé výsledky. Podle Dvořáková (2007) při výběru zaměstnanců mohou být uplatněny testy zaměřené na mentální nebo kognitivní schopnosti, na specifické dovednosti a schopnosti a testy osobnosti. Používání testů jako doplňkové metody výběru zaměstnanců je v současnosti dá se říci hitem,

jelikož jej používá stále více organizací. Nejtypičtějšími testy pracovní způsobilosti jsou dle Mládkové, Jedináka, a kol. (2009):

Test inteligence ukazuje, jak dokáže uchazeč analyticky myslet, jak je schopný řešit nejrůznější problémy, jak je schopný přizpůsobovat chování okolnostem, jak bude zdatný při plnění úkolů atd. Testy jsou zaměřeny na paměť, schopnost úsudku a vnímání, numerické myšlení, prostorovou představivost, apod. Výsledkem testu je číslo, tzv. inteligenční kvocient. Jde o porovnání s průměrem. Původní vzorec $IQ = 100 * (\text{mentální věk} / \text{skutečný věk})$, ale v současnosti platí už jen pro dítě. K měření IQ se využívá Gaussovy křivky. Naprostý průměr a nejvyšší bod na Gaussově křivce znázorňuje IQ 100. Pokud získá někdo více (do 115) je nadprůměrný, pokud do 130 má vysokou a dále pak velmi nebo extrémně vysokou inteligenci. Samozřejmě stupňování je i v opačném směru, tedy dolů pod číslo 100. V poslední době se dostává do podvědomí i tzv. emoční kvocient – EQ, který označuje schopnost komunikace jedince a jeho vztahové a sociální inteligence.

Test schopností hodnotí známé anebo potenciální (latentní) schopnosti jedince. Jedná se o motorické vlastnosti, zručnost, prostorové vnímání a nově také řadu duševních schopností – rychlost vnímání a logika. K těmto testům může být zařazen např. i test k posuzování schopnosti uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a jejich implementace, přizpůsobování jedince změnám, psychometrický test apod.

Test znalostí a dovedností zjišťuje do jaké míry má uchazeč osvojeny odborné dovednosti, návyky a znalosti. Často je do této kategorie zařazena ukáзка práce. Jedinec v tomto případě dostane úkol, který musí splnit, tak, jak tomu napovídají odborné znalosti a dovednosti. Testuje se jak je uchazeč schopen jednat, reagovat, jak stanoví priority a důraz je kladen na odbornost. Příklad uvedený v literatuře Bláhy, Mateiciuca, Kaňákové napomáhá k pochopení tohoto druhu testování. Př.: Účetní, která má v náplni práce vymáhat pohledávky. Při výběrovém testu musí ukázat, jak by se s dlužným klientem dohodla.

Test osobnosti ukazuje osobnost uchazeče. Jeho temperament, sociální založení, základní rysy povahy, apod. Tyto faktory ukazují, jak bude jedinec schopen pracovat v týmu, jak se zařadí do kolektivu, jaký dokáže mít vztah k autoritě apod. Nevýhodou těchto testů je nedostatečná spolehlivost a validita.

Grafologické testy jde o velice náročnou metodu na zpracování a přitom byla zařazena mezi metody s méně vypovídající schopností. V současnosti jde tedy spíše o

doplňkovou formu, kdy např. při písemném testu vidíme jedincovu úpravu a pravopisnou zdatnost jazyka.

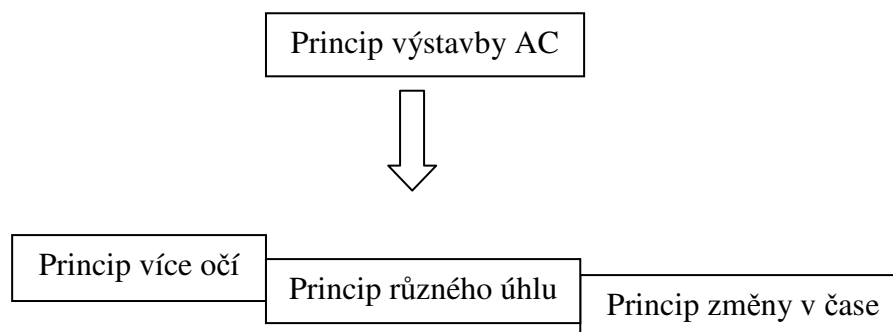
Mezi testy bývají zařazovány dle Koubka (2007) také tzv. **skupinové metody výběru zaměstnanců**. Této metody se využívá při obsazování manažerských míst a pozic vedoucích zaměstnanců. Obecně lze charakterizovat jako modelování problémové situace. Existují dvě možnosti, jednotlivec musí najít řešení a obhájit je před skupinou ostatních uchazečů nebo naproti tomu celá skupina musí v určitém časovém limitu přijít ke společnému závěru, kde se posuzují individuální návrhy jednotlivců, přijaté skupinou.

Zatímco organizace v ČR hojně využívají testů inteligence a osobnostní testy, v západních zemích a ve vyspělých mezinárodních organizacích raději využívají testy s vyšší vypovídající schopností.

Assessment centra (AC)

AC je diagnosticko-výcvikový program. Jde o metodu komplexního zkoumání jednotlivých schopností a předpokladů uchazeče, která se v posledních letech začala hojně používat. Metody se využívá nejenom při výběru, ale také při rozmisťování, povyšování a vzdělávání zaměstnanců. Pomocí assessment center lze pozorovat a hodnotit kandidáta při simulaci typické manažerské činnosti a při testování pracovní způsobilosti a potenciálu uchazeče podle jeho dosaženého výkonu. Aby byla organizace schopna získat užitečné údaje, je třeba dodržovat určité principy při přípravě AC. Podle Hroníka (2007) se při sestavení kvalitního AC s minimální odchylkou zkreslování údajů uplatňuje tzv. princip triangulace.

Obr. 2.1 Princip triangulace při sestavení AC



Zdroj: Hroník, Jak se nespálit podruhé (2007, s. 202)

Princip více očí odpovídá pořekadlu, více lidí více vidí. Více hodnotitelů zapojených do AC lépe vypozeruje chování účastníků v zadané modelové situaci.

Princip různého úhlu pohledu využívá různé metody. Snaží se do AC zařadit modelové situace nestejného charakteru, aby byla dodržena poutavá různorodost modelů.

Princip změny v čase umožňuje pozorovat jednotlivé uchazeče nebo celé skupiny uchazečů v čase, obvykle AC trvá 6 – 9 hodin méně často potom 1 -2 dny. Každá modelová situace je jinak časově ohraničená, jelikož chování uchazečů je ovlivněno délkou modelové situace. Někteří dobře a efektivně řeší úkoly v krátkém časovém úseku, někteří naproti tomu začnou plnit úkoly po delší době avšak třeba dlouhodoběji.

Důležité je zmínit, že pozorování, jež se využívá ve strukturovaných situacích, musí mít předem stanovená pravidla. Pozorovatelé zapisují své poznatky do záznamového archu, který je vytvořen pro zhodnocení jednotlivce či skupiny a slouží jako doklad.

Metody využívané v AC

Individuální cvičení se nejvíce přibližují praxi. Mohou mít podobu sebe prezentace, výkonové situace, rozhodovací situace apod. Zpravidla se k individuální modelové situaci řadí prezentace, hraní rolí, řešení dilemat a případových situací.

Skupinové cvičení má podobu modelové situace. Poskytuje pozorovatelům informace o schopnosti jedince pracovat v týmu, sebeprosazování a diskutování. Skupinová modelová situace může mít několik podob. Záleží, zda hodnotitelé preferují reakci s přípravou nebo bez přípravy. Příkladem skupinového cvičení je reorganizace na pracovišti. Ukázka této modelové situace je např. na str. 207 v knize „Jak se nespálit podruhé“, Hroník (2007)

Psychodiagnostické testy a dotazníky především přispívají k zjištění objektivity hodnocení. Vysvětlují projevy jednotlivce v jedné modelové situaci a následně v druhé.

AC při výběru zaměstnanců se drží podle Koubka (2007) těchto kroků:

1. Vytvoří se skupina uchazečů. Neměla by být větší jak 12 lidí.
2. V AC se nachází obvykle 6 – 8 posuzovatelů. Dle Hroníka (2007) je optimální počet 4 pozorovatelé. Vždy by se mělo jednat o zkušené interní manažery na vyšších postech, kteří jsou vyškoleni pro tyto účely a dále pak nezávislé psychology nejlépe externisty. Taktéž je možné využít poradenské firmy nebo vzdělávací instituce, které se touto činností zabývají.
3. V průběhu několika hodin či dnů potom uchazeči o pracovní pozici projdou přibližně těmito fázemi:
 - a. Pohovor.

- b. Řešení úkolů a problémů v simulované každodenní situaci. Často se využívá tzv. in-basket metody. Současně lze např. nasimulovat naléhavost plnění, aby byly vyzorovány schopnosti uchazeče pracovat ve stresujících okamžicích.
 - c. Řešení případových studií, kdy kandidát musí identifikovat a navrhnout řešení smyšleného problému v organizaci.
 - d. Neřízená skupinová diskuze je další z možných praktických úkolů, které čekají na vyřešení. Žadatel, který ztvárňuje roli vedoucího pracovníka je nucen přesvědčováním ostatních a argumentací dosáhnout svého záměru.
 - e. Manažerské hry se orientují na týmovou spolupráci. Uchazeč se snaží jednat jako týmový hráč a přitom současně tak, jak si to vyžaduje nastíněná situace.
 - f. Testy osobnosti.
 - g. Testy schopností.
4. Hodnotitelé posuzují chování uchazečů a jejich výsledky z individuálních i skupinových úkolů zaznamenávají do již zmíněných záznamových archů.
 5. Většinou je u každého jednotlivce hodnoceno 20-25 charakteristik. Jedná se např. o organizační schopnosti, schopnosti rozhodování, plánování, komunikační schopnosti, vedení lidí, odolnost vůči stresu apod.
 6. Posledním krokem je vyhodnocení a podle dosažených bodů, převážně zjištěných průměrem se směrodatnou odchylkou, se sestaví seznam uchazečů, kteří jsou podle AC schopni plnit požadavky definované pro pracovní místo. Dle Hroníka (2007) se v této fázi využívá tzv. metody párového srovnání každý s každým. Jde o velmi rychlou metodu, která taktéž může sloužit pro kontrolu stanoveného pořadí.

AC je velice efektivní metoda, která poskytuje dostatek informací. Je však velmi drahá a náročná na organizaci a čas. Vyžaduje přítomnost vyškolených profesionálů - posuzovatelů. Podle Mládkové, Jedináka a kol. (2009) je třeba na druhou stranu říci, že žadatelé, kteří již v minulosti absolvovali AC, vystupují oproti ostatním přesvědčivěji a zkušeněji.

Výběrové rozhovory

Výběrové pohovory jsou nejrozšířenější metodou výběru zaměstnanců. V převážné většině organizací jde o hlavní metodu a mnohdy i jedinou. Výhodné však je zařadit výběrový rozhovor alespoň po vyhodnocení dotazníku, životopisu apod. Úkolem není pouze posoudit pracovní způsobilost potencionálního zaměstnance, ale vést rozhovor tak, aby byly naplněny

3 hlavní cíle:

- Zjistit další hlubší informace o uchazeči, kdy se touto formou mohou doplnit údaje k životopisu, dotazníku apod.
- Posoudit osobnost uchazeče na základě jeho sebeprezentace, vzhledu, komunikace a předložených dokumentů.
- Soustavně je důležité podávat věrné a pravdivé informace o organizaci a práci v ní, aby uchazeč získal reálnou představu o chodu podniku a pracovním místě. Aby byl schopen uvědomit si, zda právě o takové pracovní místo má zájem.

V současné době se podle Mládkové, Jedináka a kol. (2009) k vyjmenovaným připojuje ještě cíl čtvrtý, snaha vytvořit přátelské vztahy mezi uchazečem a zaměstnavatelem. Takto vytvořený pozitivní obraz má náležitý vliv na dobré jméno podniku.

Varianty rozhovoru

Strukturovaný rozhovor je tazatelem veden podle předem připravené série otázek. Ty mají co nejlépe zjistit charakteristiku kandidáta. Velkou výhodou této formy je možnost porovnávání jednotlivých uchazečů, díky získaným jednotlivým údajům. Hodnotitel musí být předem dostatečně připraven. Strukturovaný rozhovor výběrového procesu má tři základní etapy – úvod, střední část a závěr.

Tabulka 2.3 Členění strukturovaného přijímacího výběrového rozhovoru

Etapy	Cíle	Činnost
Úvod	Vytvořit příjemné prostředí a navázat kontakt.	Představení se, úvod rozhovoru na neutrální téma. Souhlas s cílem rozhovoru. Základní struktura rozhovoru.
Střední část	Získat a předat informace a udržovat vlídný vztah.	Informace o motivaci, vzdělání, vztazích, připravenosti k práci. Naslouchání. Pokládání otázek. Odpovědi na dotazy.
Závěr	Uzavřít rozhovor a projednat další postup.	Shrnutí rozhovoru. Ujasnit si, že kandidát nemá další otázky. Sdělit další postup (co bude a kdy).

Zdroj: *Personalistika pro malé a stř. firmy*, Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005

Nestrukturovaný rozhovor nemá předem vytvořený žádný obsah otázek ani nemá stanovený cíl. Výběrová komise pokládá uchazeči otázky, které plynou z rozhovoru s uchazečem. Výhodou je, že takto může hodnotitel lépe pozorovat reakce a získá ucelenější obrázek o uchazeči. Velkou nevýhodou je obtížnější pozorování kvalit uchazečů a obtížné srovnání jedinců. Dle Koubka (2007) tazatelé, kteří při výběru využívají nestrukturovaný rozhovor, často mohou sklouznout k osobním otázkám, které se netýkají pracovních požadavků na zaměstnance. Také musí čelit tzv. halo efektu, kdy hodnocení jednotlivců vyplyne pouze z prvního dojmu, který udělá uchazeč na posuzovatele. Z těchto důvodů je tato metoda řazena k nespolehlivým a méně validním.

Polostrukturovaný rozhovor je kombinací výše zmíněného. Snaží se obě možnosti propojit a eliminovat tak jejich nevýhody. Tazatel by měl mít předem připravený sled otázek, ale zčásti by měl volit i volnou formu. Má možnost stanovit cíle pohovoru a k jejich odpovědím se ubírat formulací otázek nebo pohovor rozdělí do pomyslných dvou částí, kdy v první budou kladeny strukturované otázky, v druhé bude volný rozhovor.

Jelikož strukturované i polostrukturovaný potřebuje mít vytvořený základ v podobě předem nadefinovaných otázek, je před jejich používáním důležitá příprava a plán celého průběhu. Dle Koubka (2007) se jedná o dodržování těchto kroků:

- V první řadě je nutné, aby posuzovatel znal a vycházel z analýzy pracovního místa, aby byl schopen stanovit požadavky na zaměstnance.
- Na základě těchto znalostí je schopen sestavit otázky pro uchazeče. Měly by být přesné, jasné a neměly by zasahovat do soukromí jedince. Měly by zjišťovat pouze ty informace a skutečnosti, které se týkají pracovní pozice. Otázky jsou znalostní, simulační i situační apod. a měly být koncipovány tak, aby odpovědi nebylo pouhé ano či ne.
- Společně s vytváření otázek se formulují i jejich odpovědi, které musí mít několik variant, aby bylo možné srovnání, zda odpověď vyhovuje nebo nikoli. Doporučená je pětistupňová hodnotící škála u každé otázky.
- Měla by být zvolena komise, která bude u rozhovoru přítomna. Účastníkem by měl být především nadřízený potencionálního zaměstnance, dále zaměstnanec z oddělení HR, případně budoucí spolupracovník. Vhodné je, když je přítomen i psycholog. Jako optimální počet hodnotitelů přítomných u rozhovoru jsou tři.
- Nejvhodnější je, aby byli uchazeči k výběrovému pohovoru pozváni postupně na určitou hodinu, aby nedošlo k setkání čekatelů. Každému kandidátu jsou položeny

stejně otázky a je použit stejný postup, je tedy zřejmé, že pokud se uchazeči setkají, jsou již informováni o průběhu a může to zkreslit jejich výstup.

- Pozorovatelé by si měli dělat v průběhu rozhovoru poznámky, které přinesou přesnější informace. Neměli by se ale v průběhu rozhovorů seznamovat se svými názory a měli by hodnocení jednotlivců ponechat na sám závěr po ukončení všech pohovorů.
- Závěrem by mělo proběhnout celkové zhodnocení jednotlivých uchazečů s přihlédnutím k ostatním metodám a sestavení pořadí kandidátů případně může být vybrán přímo ten pravý.

Samozřejmě nemusí být tento postup dodržen, jedná se o doporučení. Ovšem připravenost a znalost nejen pracovního místa, ale i seznámení se s životopisy, by měla být samozřejmostí. Stejně jako určení času, který bude jednotlivcům věnován. Tak aby při rozhovoru vyšel čas na zodpovězení všech otázek podle plánu. Dobrým vodítkem bývá tzv. checklist v překladu kontrolní seznam, aby tazatel při rozhovoru na něco nezapomněl. Velice dobře zapůsobí i připravenost a vhodnost místnosti k pohovoru a s tím spojené i občerstvení. Celý rozhovor by měl započít správným představením se a přivítáním a seznámením uchazeče s konkrétní osnovou pohovoru, aby měl možnost přivyknout prostředí. Po sebe prezentaci, položených otázkách uchazeči i prostoru pro diskuzi, by se zvolená komise měla umět vhodně rozloučit a oznámit kandidátovi jak bude informován o dalším postupu. Tento profesionální přístup je výsledkem navození pozitivní atmosféry, která zapříčiní, že uchazeč bude mít pravý zájem stát se členem této organizační kultury.

Čtyři základní typy formy výběrového rozhovoru dle Mládkové, Jedináka a kol. (2009):

Rozhovor 1 + 1

Již podle názvu si lze odvodit, že na jedné straně je zaměstnanec zastupující organizaci na straně druhé samotný uchazeč. Obvykle se tohoto rozhovoru účastní přímý nadřízený obsazovaného pracovní místa či zaměstnanec ŘLZ. Může se stát, že rozhovor povede externí personalista (při outsourcingu). Typu 1+1 je využíváno spíše v menších organizacích nebo v případech, kdy nejsou kladeny velké pracovní požadavky na uchazeče. Nevýhodou této formy je vznik subjektivního názoru a hodnocení.

Rozhovor před panelem posuzovatelů

Základem je zvolená komise, např. ve složení přímý nadřízený, externí psycholog, manažer HR, jiní specialisté. Před zahájením rozhovoru musí mít rozvrženy své role při

kladení otázek. Většinou je určen předseda, který vede rozhovor. Ostatní zaujímají funkci pozorovatelů, aby na přítomného uchazeče nepůsobila početní převaha hodnotitelů stresově.

Postupný rozhovor

Vychází z rozhovoru 1 +1. Principem je několik na sebe navazujících rozhovorů 1 +1. Je časově náročný, avšak předejde se tak vniku subjektivního názoru.

Skupinový rozhovor

Skupinový rozhovor vede kompetentní zástupce společnosti nebo sestavená komise. K pohovoru je přizvána skupina uchazečů. Vhodný počet je 4 - 8 uchazečů. Obvykle slouží spíše k posouzení potenciálu spolupráce, iniciativy jednotlivců a chování v týmu, než k samotnému výběru jedince. Hlavní využití však našel v případech, kdy chce organizace vybrat více lidí najednou. Typickým příkladem je výběr telefonistů do call centra nebo sestavování projektového týmu apod. Tento moderní způsob nelze realizovat bez řádné přípravy. Přece jen vést interview s větším počtem lidí je náročnější po všech stránkách. Proto je důležité předem sestavit formulář s otázkami a stanovit kritéria pro hodnocení. Otázky je vhodné rozložit do kategorií - pro všechny uchazeče, individuální a neplánované. Měly by být vhodně promíchány, vždy tak, aby kandidát netušil, jakou otázku obdrží. Přístup hodnotitelů by měl mít objektivní a měl by vytvořit srovnatelné podmínky pro všechny. Velkým přínosem tohoto typu je úspora času.

Druhy výběrového rozhovoru

Jak bylo řečeno výše, výběrový rozhovor zpravidla navazuje na některou jinou metodu výběru. Je tedy fakt, že tazatel již má o uchazečích, kteří jsou přizváni k pohovoru nějaké informace. Podle Hroníka (2007) jsou právě ony základem pro výběr druhu výběrového rozhovoru, který člení na:

Screeningový rozhovor

Jde o krátký rozhovor, kdy se tazatel snaží zúžit počet kandidátů. Zpravidla jsou uchazeči položeny 3-4 standardizované otázky a jedna individuální, tak aby délka rozhovoru netrvala déle, jak 20 minut. Uplatňuje se spíše při obsazování zaměstnanců na nižší pozice.

Standardní rozhovor

Je klasický pohovor, který trvá cca 45 minut a následuje po dalších metodách výběru. Může být tedy doplněn Assessment Centrem, testy apod. Většina času je věnována pouze

odpovědím na standardizované otázky, které jsou kladeny v předem připraveném pořadí. Dále jsou položeny 4 individuální a alespoň 6 kratších situačních otázek.

Behaviorální interview

Tento druh přijímacího rozhovoru se snaží otestovat praxí kvality uchazeče. Kandidát je nasměrován, aby dokazoval svá tvrzení příklady a ukázkami chování. Jde o velice náročný typ přijímání. Často interview trvá až dvě hodiny. Tento typ rozhovoru se považuje za nejefektivnějším typem rozhovoru. Často se setkáme i s názvem kompetenční rozhovor, který se snaží odhalit chování kandidáta v jednotlivých určených kompetencích.

Rozhovor se zkouškou a hraním rolí

Kandidát během rozhovoru hraje roli, kterou dostane zadanou. Snaží se ukázat na příkladech, jak by se zachoval v určité situaci vycházející z praxe. Uchazeč se snaží dokázat, že má odborné zkušenosti a využívá je ve svém jednání. Koncepce rozhovoru je vyloučit „profesionální uchazeče“. Rozhovor je náročný na přípravu modelových situací a přítomnosti alespoň dvou tazatelů.

Komplexní rozhovor

Již z názvu komplexní vyplývá, že tento druh rozhovoru zahrnuje prvky některých předchozích rozhovorů. Obvykle zahrnuje behaviorální rozhovor, hraní rolí, test odbornosti, praktické ukázky apod. Vyžaduje dostatek času jak na přípravu, tak i na samotnou realizaci. Často trvá i přes hodinu a organizátoři jej raději rozdělí do dvou až tří sezení, aby nebyl uspěchaný a nepůsobil chaoticky. Pokud organizace volí tento druh rozhovoru, bere jej za dostatečný pro výběr zaměstnance a nekombinuje jej s další metodou. Výjimkou je životopis, kterému se tazatel věnuje před rozhovorem, a podle kterého sestavuje jeho osnovu. Na základě tohoto rozhovoru se většinou rozhoduje o přijetí TOP, vyššího a mnohdy i středního managementu.

Lékařské vyšetření

Tato metoda je stále více považována za diskriminační. Avšak jen po absolvování zdravotní prohlídky se může určit, zda je zaměstnanec fyzicky schopen zvládnout pracovní náplň. Kontrola zdraví probíhá při obsazování pracovních míst v potravinářském průmyslu atd., kdyby zaměstnanec mohl ohrozit zdraví ostatních lidí, ale existuje i mnoho jiných povolání, které kladou nároky na správné smyslové vnímání a s tím i spojené reflexy a

rychlost úkonů. Převážně jde o kontrolu sluchu, zraku apod. Obvykle tyto prohlídky vykonává předem určený podnikový lékař, který stejně tak realizuje i preventivní prohlídky zaměstnanců.

Reference

Zkoumání pracovních posudků, je v zahraničí hojně využívanou metodou výběru zaměstnanců. V naší praxi se dosud tak nevyužívala, v poslední době však obliba této metody roste. Každý uchazeč by měl ve svém životopise uvést osoby, které jsou schopny na jeho osobu podat reference. Je otázkou, zda je tento způsob spolehlivým zdrojem informací o žadateli, proto je nezbytně nutné tuto metodu kombinovat s jinými. Stejně tak je nutné vzít v úvahu časovou náročnost získávání kvalitních referencí, proto se doporučuje s touto metodou pracovat na závěr výběrového procesu s menším počtem respondentů a považovat ji jako doplňkovou. Referenti mají často sklon některé informace zatajovat anebo se nepřímo vyhýbat odpovědi. Často se vyskytují i reference tak strohé a obecně předepsané, že nemají pro potenciálního budoucího zaměstnavatele žádnou vypovídající schopnost.

Informace, které se podnik snaží získat, se většinou týkají výkonu práce. Tedy délky pracovního poměru, důvodu odchodu z předchozího zaměstnání, vykonávaná pozice a případně i výše platu. Zájem je ale také o osobní charakteristiky, zda-li byl zaměstnanec loajální k firmě, jakou měl morálku či osobní názor referenta.

Reference je možné získávat osobně, písemně a v převážné většině telefonicky. Mohou být rozděleny do několika kategorií. Mohou být získány u posledního zaměstnavatele, nebo od předchozího zaměstnavatele, avšak ne u posledního, aby byla dodržena objektivita a věrohodnost informací. Může se využít i posouzení uchazeče od tzv. třetích osob, např. zákazníka/obchodního partnera s kterým uchazeč dříve spolupracoval, nebo od spolupracovníka. Reference absolventům může poskytnout např. pedagog, který dohlížel na zpracovávání bakalářských/diplomových a podobných prací, případně nadřízený z brigády atd. Při získávání referencí je důležité vždy dbát na etičnost a legálnost. Tazatel by měl postupovat uvážene a předem měl by informovat uchazeče, že se bude dotazovat kontaktních osob. Je třeba brát v potaz, že zaměstnavatelé nesmí nikoho informovat o svých zaměstnancích a to i bývalých, pokud o tom nejsou uvědomeni.

Přijetí uchazeče na zkušební dobu

Dle Koubka (2007) je další možnou variantou výběru uchazeče zkušební doba. Ta zaručí nejlepší prokázání způsobilosti zaměstnance. Je to tedy nejúčinnější metoda výběru zaměstnanců. Jedná se ale o nešetrný, nákladný a náročný výběr zaměstnanců.

Organizace přijme na zkušební dobu, obvykle 3 měsíce, více uchazečů, kteří prokazují své kvality. Tito zaměstnanci jsou průběžně náležitě kontrolováni. Výsledky jejich práce jsou porovnávány s ostatními zaměstnanci přijatými na zkušební dobu. Po uplynutí doby v organizaci zůstává pouze ten, který dosáhl nejlepších výsledků. Zbylí uchazeči, kteří ve výběru neobstáli, jsou bohužel propuštěni, což je demotivuje k dalšímu hledání zaměstnání.

2.3.6 Vyhodnocení a porovnávání získaných informací

Po absolvování posledních uchazečů v posledních kolech výběrového procesu, mají hodnotitelé k dispozici všechny potřebné informace, které v průběhu získali o jednotlivých kandidátech. Nyní nastává čas tyto informace vyhodnotit a srovnat.

Kvantitativní vyhodnocení a srovnání kandidátů se může podle F. Hroníka (2007) využít jednoho nebo více kritérií a 3 základních metod porovnání.

- *Metoda zatřídění*
 - Metoda ANO – postup do dalšího kola, přijat / NE – nepřijat.
 - Metoda A, B, C, D, která rozděluje kandidáty do skupin (např. A – zcela vyhovuje, C – nevyhovuje, D – vhodný pro jinou pracovní pozici).
- *Metoda bodování a pořadí* – pořadí je stanoveno k samotnému závěru, kdy už v procesu výběru není mnoho účastníků. Průběžné bodování na základě určené bodové stupnice např. 1-5, kdy každý bod představuje míru vhodnosti.
- *Metoda srovnávání každého s každým.*
 - Metoda párového srovnávání – pomocí této metody se může srovnat více uchazečů najednou. Většinou jde o metodu doplňkovou.
 - Metoda pro a proti – je metodou srovnávání páru nejvhodnějších kandidátů.

Pokud proběhlo srovnání informací a následně jejich vyhodnocení přichází konečné rozhodnutí. Rozhodnutí nadřazeného samozřejmě může, ale také nemusí respektovat výsledky vyhodnocení a určené pořadí. Manažer ale obvykle mívá poslední slovo.

2.3.7 Validita

Validita při výběru zaměstnanců znázorňuje možnou míru chybného výběru. Je vyjádřena koeficientem korelace. Stoprocentní přesnost vyznačuje hodnota 1,0. Metody výběru, u kterých validita klesne pod 0,4, jsou nevalidní. Tedy málo vhodné k určování vztahu mezi výkonem uchazeče a výsledky. Koeficienty se však mohou lišit, a to v závislosti na počtu osob účastnících se výzkumu.

Tab. 2.4. Metody výběru a predikční validita.

1	perfektní výběr
0,65	intelligenční testy a testy integrity
0,63	intelligenční testy a strukturované rozhovory
0,6	intelligenční testy a vzorková práce
0,54	zkoušky práce
0,51	strukturované rozhovory
0,41	testy integrity
0,4	osobnostní testy
0,37	assessment centre
0,35	osobní údaje
0,26	reference
0,18	délka praxe
0,1	délka vzdělávání se
0,02	grafologie
0	náhodný výběr

Zdroj: Human Resource Management in Organisations, Robinson, s. 172, 2006.

Cascio (1986) uvádí 3 předpoklady pro validní rozhovor:

1. Rozhovor se omezuje pouze na důležité informace pro pracovní pozici.
2. Tazatelé jsou vyškoleni, aby objektivně hodnotili chování uchazečů.
3. Rozhovor je veden podle určených pokynů a směrnic.

2.3.8 Zakončení výběrového procesu

Vedoucí pracovníci oddělení řízení lidských zdrojů, kteří byli zaúkolováni výběrem nového zaměstnance, musí s vybraným kandidátem projít formální náležitosti přijímání zaměstnanců. Je třeba zpracovat pracovní smlouvu a následně tuto smlouvu podepsat. Ta musí odpovídat všem zákonům a pravidlům. Pracovní smlouva každého zaměstnance by měla specifikovat všechny práva a povinnosti zaměstnance vycházející z pracovního poměru a pracovního místa. Dále minimálně osobní údaje, jako je jméno a příjmení, datum narození

atd. místo výkonu práce a datum nástupu a druh práce a pracovní zařazení zaměstnance v organizaci. Tyto náležitosti by měly být zaměstnanci sděleny před podpisem smlouvy. Stejně tak před podpisem pracovní smlouvy čeká každého nového uchazeče vstupní lékařská prohlídka.

Přijatému zaměstnanci je vystavena osobní karta a od té chvíle je zařazen do evidence všech zaměstnanců. Zaměstnanci je přidělen podnikový průkaz totožnosti, mzdový list apod. Nový zaměstnavatel převezme zápočtový list vydaný předchozím zaměstnavatelem, který je nutný k důchodovému zabezpečení. Tyto skutečnosti stejně jako přihlášení k sociálnímu a zdravotnímu pojištění zaměstnance jsou náplní práce personálního oddělení.

V každé organizaci může mít přijímání zaměstnanců jakoukoliv podobu, kterou předem stanoví. Často se stává, že jsou některé anebo většina těchto kroků vynechána. Pro úspěšné přijetí zaměstnance je ale velice důležitá počáteční orientace zaměstnance. Jen dobře seznámený zaměstnanec s organizací i spolupracovníky, podnikovou kulturou apod., seznámený se všemi podmínkami, může dobře vykonávat svou práci a stát se součástí organizace.

2.4 ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

Adaptace vychází z latinského slova adaptio, neboli přizpůsobit se. Obecně lze říci, že adaptace je proces přizpůsobování se novým podmínkám. Nalézají se v mnoha odvětvích, ať se jedná o psychologii, sociologii, umění či stavebnictví.

V psychologii se dle Smékala (2004) adaptace rozlišuje na objektivní a subjektivní. **Objektivní adaptace** se nejčastěji hodnotí podle toho, jak dobře se člověk zabydlel, zakořenil ve světě rodiny, lidí i práce. **Subjektivní adaptace** naproti tomu vyjadřuje, jak se člověk dokáže v uvedených vztahových oblastech života citově orientovat. Zda se cítí spokojeně, šťastně nebo naopak zažívá nespokojenost, úzkost, stres apod.

V případě adaptace zaměstnanců se jedná o přizpůsobení se člověka a jeho chování k vnějšímu prostředí a společnosti. Podle Foot a Hook (2001) lze adaptaci zaměstnanců definovat, jako proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními.

Adaptace nových zaměstnanců má stejně velký význam jako jejich výběr. Lze říci, že se jedná o jednu z klíčových personálních činností. Je důležité, aby vedoucí zaměstnanci byli

s adaptačním procesem seznámení, a aby se s jeho nutností ztotožňovali. Obvykle jsou proškolení a informováni, jak má takový proces probíhat a jak sestavovat osobní adaptační plán.

V prvním roce je největší fluktuace nových zaměstnanců. Aby došlo k co nejrychlejšímu zařazení zaměstnance do kulturního, sociálního i pracovního klimatu, je optimální uplatňovat řízenou adaptaci. Dle Dvořákové (2007) je účelem řízené adaptace:

- Snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců.
- Snížit ztráty na produktivitě.
- Zvýšit pracovní spokojenost.

2.4.1 Adaptační proces

Proces adaptace je delší než by se na první pohled mohlo zdát. V literatuře se často setkáme s názorem, že adaptační proces začíná již před nástupem do zaměstnání a délka jeho trvání se odhaduje zpravidla na 6 měsíců. Je tedy delší než zkušební doba. Dle Mladkové a kol. (2009) je proces adaptace v tomto pojetí jednotou aktivních a pasivních forem sepětí člověka s prostředím. Proces adaptace se rozvíjí ve dvou základních směrech. Adaptace pracovní a sociální.

Proces pracovní adaptace se snaží sjednotit osobní předpoklady jedince s konkrétními požadavky jeho pracovního místa. Naproti tomu *proces sociální adaptace* se snaží jedince začlenit do systému sociálních vztahů, do pracovního týmu. Organizace by neměly podceňovat žádný z těchto procesů. V každé organizaci by měly být navrženy, jelikož jsou velice důležité pro vývoj výkonnosti práce a spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Vyplátí se proto vytvářet a dodržovat smysluplný plán tohoto procesu.

Řízení adaptačního procesu se orientuje dle Mladkové a kol. (2009) na 2 objekty:

Pracovník – týká se nových zaměstnanců, zaměstnanců, kteří se vrací na své pracovní místo a zaměstnanců, kterých se týká zavádění inovací. Jde o rozvoj osobnosti, uspokojování potřeb a pracovní spokojenost.

Podnik – jedná se o rychlé osvojení pracovních činností, identifikace s činnostmi souvisejícími s pracovním místem, pracovním týmem i s podnikem.

Adaptačním procesem prochází noví zaměstnanci v organizaci, zaměstnanci, kteří se vrací např. po mateřské/rodičovské dovolené, po dlouhé nemoci, atd. Dále zaměstnanci, kteří mění pracovní pozici, přechází na nové oddělení nebo jsou zařazeni do nového týmového

kolektivu apod. Může zahrnovat i zaměstnance, u kterých se plánuje zapojení do inovačního procesu. Zařazování těchto zaměstnanců má dle Pauknerové a kol. (2008) čtyři fáze:

1. Příprava.
2. Globální adaptace.
3. Vědomé přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám.
4. Naučení se nových podmínek, příp. rezignace.

2.4.2 Adaptační program

Adaptační program zpravidla zahrnuje úvodní školení, na kterém je nový zaměstnanec seznámen s tzv. balíčkem informací, které se týkají politiky a kultury organizace, zaměstnaneckých výhod, pracovní politikou, platebními podmínkami apod. V některých organizacích je typickým informačním zdrojem vytvořená prezentace např. v PowerPointu s obecnými údaji o firmě. Jindy je vytištěná příručka, brožurka pro každého nového zaměstnance, obsahující zmíněná data tak, aby seznámila zaměstnance s chodem a hodnotami společnosti. Některé větší organizace disponují oběma zmíněnými možnostmi a navíc využívají, k poznávání činnosti společnosti, prohlídku, instruktáž nebo zabezpečují rotaci práce.

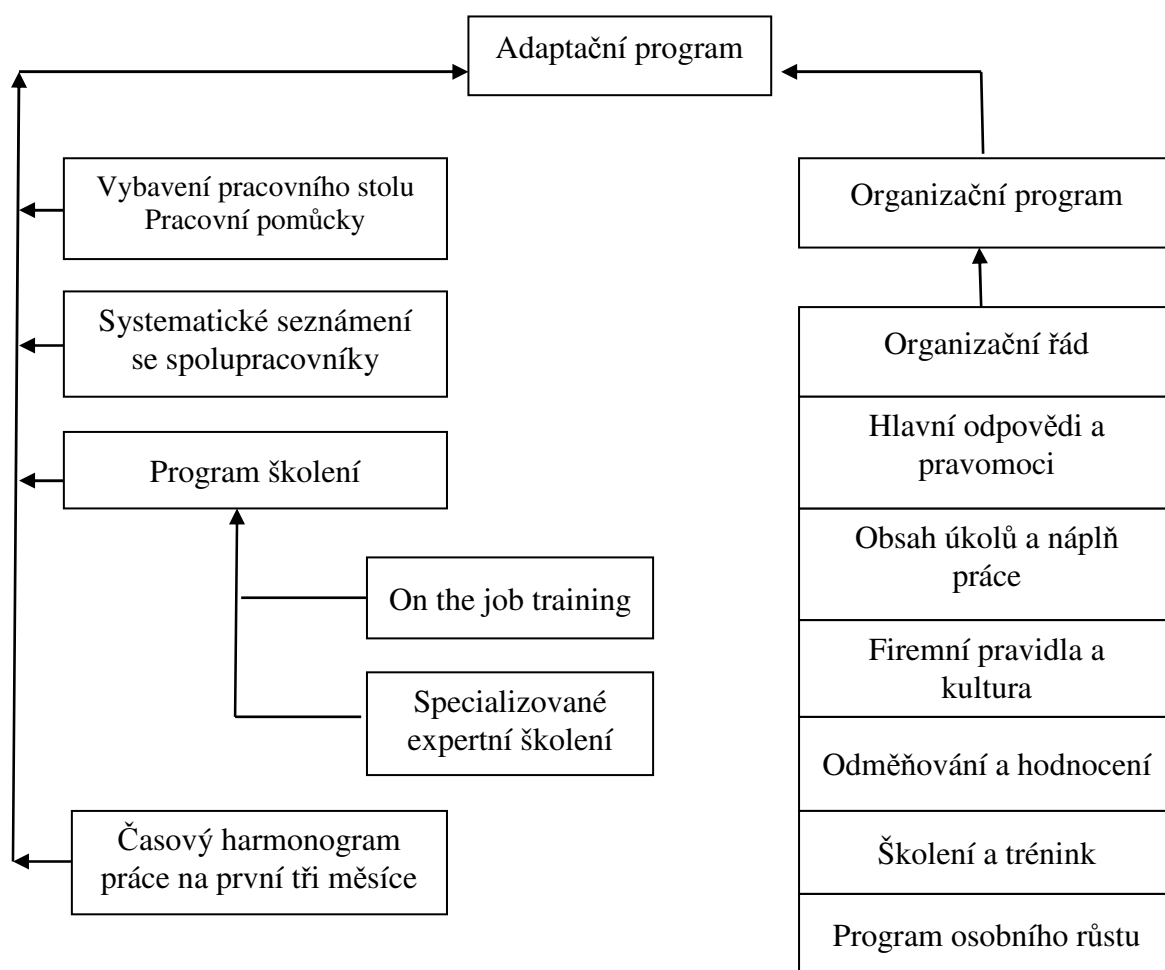
Následným krokem programu by vždy mělo být uvedení zaměstnance a představení nadřízenému a pracovnímu kolektivu. Zaměstnanec ŘLZ předá nově příchozího přímému nadřízenému, který by jej měl v bezprostřední návaznosti před začátkem práce seznámit se spolupracovníky a adaptačním plánem.

Adaptační program může mít více podob. Vždy záleží, zdali je zaměstnanec přijímán na vyšší nebo nižší pozici. Často se využívá tzv. mentoringu. Novému zaměstnanci je přidělen mentor, který se stará o sžití zaměstnance s organizací a podnikovou kulturou a poskytuje mu potřebné instrukce. Jednoduše řečeno stává se průvodcem v adaptačním procesu.

Prvořadě by měl být seznámen s BOZP a měly by mu být znovu zopakovány práva a povinnosti, které z přijaté funkce vyplývají. Účelné je předávání informací o pracovní činnosti, pracovních předpisech, pracovním řádu apod. Nově příchozí zaměstnanci musí být poučeni o způsobu vyplácení mzdy a celkově se systémem odměňování a hodnocení, samozřejmě i se zaměstnaneckými výhodami a možnostmi prémie, pracovní dobou a dovolenou. Nadřízený by měl probrat např. i péči o zaměstnance, která je nadefinovaná v kolektivní smlouvě, nebo možnost vzdělávání a dalšího rozvoje v organizaci. Správný

mentor by měl nově příchozímu vylíčit zvyklosti na pracovišti, ukázat mu pracovní místo, nastínit vztahy k nadřízeným, upozornit ho na možnost stravování v podniku a jiné. Zároveň by měl připomenout zásady docházky, jak se hlásí absence a pracovní neschopnost. Informací, které se na nového zaměstnance sypou je vskutku nespočet a je potřeba, aby s nimi byl obeznámen co nejdříve a co nej přesněji. Přesto by se vedoucí pracovník i případný mentor měl při sdělování vyvarovat nejčastějším chybám, jako je přesycení informací a zahrnutí formalitami, nebo podceňováním zaměstnance či pověřování „nesplnitelnými“ úkoly tzv. ať ukáže, co umí.

Obr. 2. 2 Schéma adaptačního programu



Zdroj: Stýblo, s. 73, 2003.

Adaptační program je v podstatě návod k sestavování adaptačních plánů.

2. 4. 3 Časový plán adaptace

Doba trvání zaměstnání	Vývoj adaptace
Před podepsáním smlouvy	Příprava a studování materiálů, seznámení s pracovní smlouvou apod.
Období mezi podepsáním smlouvy a nástupem	Informace spojené s nástupem (den, hodina nástupu,...) do zaměstnání. Případné vyhledávání dopravního spojení do zaměstnání, apod.
Den nástupu	Uvedení zaměstnance na pracoviště a seznámení s nadřízeným, mentorem a představení spolupracovníků. Předání karty nutné pro vstup na pracoviště. Většinou proběhne vstupní lékařská prohlídka. Přidělení prostředků nezbytně nutných k výkonu práce (přístupová hesla a práva, PC, stroj, zařízení, apod.). Přidělení osobní skříňky, kanceláře, atd.
1. týden	Zařazení do pracovní skupiny, zaškolování mentorem. Rozhovor s nadřízeným o průběhu adaptace, plnění pracovních úkolů, školení BOZP, školení jakosti, softwarové školení apod. Fasování firemního oblečení, seznámení s informacemi o pravidlech stravování, hygienických podmínkách práce atd.
2. týden	Rozhovor s nadřízeným o průběhu adaptace, plnění pracovních úkolů, řešení potencionálních problémů, apod.
3. – 4. týden	Další případná školení. Alespoň jeden rozhovor se zaměstnancem personálního oddělení o průběhu adaptace, plnění pracovních úkolů,...
2. – 5. měsíc	Plnění pracovních úkolů. Již nutné plnění norem, výkonu, plánů.
6. měsíc	Konec období orientace zaměstnance. Vyhodnocení celého procesu. Plánování rozvoje a růstu zaměstnance.

Zdroj: Vlastní

Doba trvání adaptace nového zaměstnance je v každé společnosti odlišná. Většinou se jedná o 3 až 6 měsíců. Aktivně se do tohoto procesu zapojují zaměstnanci personálního oddělení, přímý nadřízený zaměstnance, mentor (patron) a případně jiní vedoucí útvarů.

2. 4. 4 Orientace nových zaměstnanců

Dle Koubka (2007) se orientace zaměstnanců týká třech oblastí:

1. *Celoorganizační orientace* se týká poskytování obecných informací, které jsou určeny pro všechny zaměstnance.
2. *Útvarová orientace, příp. týmová orientace* je zaměřena na detaily a typické vlastnosti práce v určitém útvaru, pracovní skupině či týmu. Tyto informace jsou určeny zaměstnancům, kteří budou součástí tohoto týmu nebo oddělení respektive s ním přijdou do styku.
3. *Orientace na konkrétní pracovní místo* se vztahuje na poskytování údajů o konkrétním pracovním místě, pracovní pozici.

2. 4. 5 Metody adaptace

Mentoring je metoda vedení zaměstnance. Mentor předává cenné zkušenosti a rady menteemu. Mentor většinou působí ve společnosti déle a má tedy více odborné, profesní i sociální praxe. Naproti tomu mentee může být nejen nový zaměstnanec, ale i zaměstnanec přeložený na jiné pracovní místo. Tohoto způsobu se používá i při rozvoji a vzdělávání stávajících zaměstnanců. Úkolem mentora neboli patrona je usnadnit zaměstnanci orientaci v nové organizaci v novém sociálním klimatu.

Rotace práce (cross training) je metoda zaškolování zaměstnance pověřováním různých úkolů na odlišných místech s různě stanovenou dobou trvání. Zaměstnanec periodicky přechází mezi různými pracovišti v podniku a snaží se seznámit s celou řadou prací, aby se se svou budoucí prací obeznámil z širšího kontextu. Zaměstnanec navazuje osobní kontakty, získává obecný pohled na chod společnosti a osvojuje si nové zkušenosti a dovednosti. Nadřízení si takto ověřují znalosti zaměstnance a schopnost přizpůsobit se podmínkám a možnost jejich nejlepšího zařazení na pracoviště.

Management Trainees je program, který je určený především pro absolventy školy. Noví zaměstnanci jsou vedeni tak, aby si osvojovali manažerské dovednosti, a aby ukázali své silné stránky, komunikační i rozhodovací schopnosti apod. Ve většině případů jde o program, který trvá i několik měsíců. Zaručuje však, že si organizace z absolventů vychová oddané a spolehlivé zaměstnance.

2. 4. 6 Vyhodnocení adaptačního procesu

Na závěr adaptačního procesu by měl proběhnout konečný rozhovor s nadřízeným. Obvykle bývá přítomen i mentor, který se na začlenění zaměstnance podílel. Rozhovor je zařazen většinou na konec zkušební doby. Tři měsíce jsou vhodná doba, aby mohla být zhodnocena práce a pracovní výkon nového zaměstnance. V průběhu zkušební doby je zaměstnanec průběžně kontrolován. Zaznamenávají se výsledky jeho jednotlivých činností a kroků, které podle adaptačního programu absolvoval. Některé společnosti mají vypracovaný formulář pro zapisování výsledků. Hodnoceny jsou obvykle kvantitativní i kvalitativní kritéria vykonávané práce, tedy pracovní výsledky. Zhodnotí se, zda-li je zaměstnanec skutečně vhodný na danou pracovní pozici a sleduje se spokojenost zaměstnance s prací a kolektivem. V případě nespokojenosti se snaží najít řešení.

I v této části by se neměl opomíjet fakt, že se jedná o oboustranný proces a tudíž je samozřejmostí, že hodnocení spokojenosti probíhá i na straně zaměstnavatele, tedy zdali jsou nadřízení s přijatým pracovníkem spokojeni apod.

Čím rychleji je zaměstnanec schopný se adaptovat a navyknout podnikovým zvyklostem, tím dříve se stává plnohodnotným zaměstnancem.

Ze sestaveného vyhodnocení se odvíjí další kroky zaměstnance. Nadřízený dle rozhovoru s podřízeným a díky výsledkům jeho práce bude dále rozhodovat o jeho dalším rozvoji a vzdělávání.

2. 5 METODIKA DOTAZOVÁNÍ

K získání potřebných informací je třeba v praktické části využít jedné z metod dotazování. Sběr dat dotazováním vychází ze získávání odpovědí na předem sestavené otázky. Forma dotazování může být písemná, osobní (interview), telefonická a elektronická. Pro analýzu systému výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci je vybrána písemná forma, technika dotazníku a současně je využívána i metoda ústního dotazování, konkrétně technika rozhovoru.

2. 5. 1 Dotazník

Dotazníkové šetření je jedním z nejběžnějších a nejpoužívanějších technik statistického výzkumu. Je složen ze série otázek, které se snaží získat odpovědi a názory

respondentů. Otázky jsou sestaveny podle logické návaznosti z otevřených, uzavřených nebo polootevřených otázek, tak aby byly pro respondenty co nejvíce srozumitelné. Prostřednictvím dotazníků lze snadno získat konkrétní informace, které by měly zabezpečit co největší vypovídací schopnost. Využití techniky dotazníku při výzkumu, zajišťuje poměrně jednoduché statistické zpracování dat a jejich následné vyhodnocení. Jedná se o levnou techniku výzkumu, jehož výhodou je jeho anonymita. Každý dotazník musí především upoutat respondentovu pozornost. Z tohoto důvodu by měl být dotazník především přehledný, jednoduchý na vyplňování s dobrou grafickou úpravou. Tak aby lehce získal své respondenty a nepotýkal se s nepravdivě vyplněnými otázkami, což je možnou nevýhodou dotazníku.

Uzavřené otázky

Nabízí tázanému volbu mezi několika odpověďmi. Tazatel tak vybírá jednu z odpovědí, která se nejvíce blíží jeho názoru. Výhodou je především jednoduchost vyplnění, nasměrování respondenta a snadné zpracování odpovědí. Naproti tomu nevýhodou je složitější vytváření, tazateli se nemusí podařit vystihnout názor respondenta. Uzavřené otázky je možné dělit na:

- **Dichotomické a trichotomické otázky**, které umožňují odpovědět ano/ne resp. ano/ne/nevím apod.
- **Výběrové otázky**, u kterých je možnost výběru jedné z nabízených odpovědí. Např. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- **Výčtové otázky** nabízí výběr několika variant najednou. Např. Četl/a jste knihu:
- **Škálové otázky**, které nejlépe odhalí postoj respondentů. Tyto odpovědi, lze velice snadno statisticky analyzovat. Existují 3 možné varianty, jak tuto tyto otázky formulovat.
 - První variantou je *hodnotící škála s výběrem ze stupnice* např. jako ve škole 1 – 5 nebo stupnicí spokojenosti (nejvíce spokojen, spokojen, spíše nespokojen, silně nespokojen).
 - Druhou variací je *škála pořadí*. Zde respondent seřazuje jednotlivé možnosti podle svých preferencí. Např. Seřadte následující autory podle vašich preferencí.
 - Poslední variantou škálových otázek je *škála konstantní sumy*, kdy tázaný odpovídá rozdělením pevně stanového množství bodů podle svých preferencí. Např. Rozdělte 100 bodů mezi jednotlivé služby, podle vaší spokojenosti.

Polootevřené otázky

Jsou typem otázek, které obsahují předem připravené odpovědi, ale jednou z nich je i možnost odpovědět vlastním způsobem. Nevýhodou je, že vyhodnocování těchto otázek nelze zpracovávat stejně jako uzavřené otázky. Např. Na poslední dovolené jsem navštívil/a tuto zemi.

Otevřené otázky

V této části, je možné, aby se respondent vyjádřil vlastními slovy. Výhodou použití těchto otázek je především získat odpovědi, které tvůrce dotazníku napadnout. Zachycují pohled respondenta na danou skutečnost. Otevřenost však znesnadňuje následné zpracování a vyhodnocení otázky. Nevýhodou je, že ve většině případů respondent na tyto otázky neodpoví.

Další speciální typy otázek

Baterie otázek

Jedná se o sdružení více otázek na podobné téma do jednoho oddílu. Používá se většinou společně v kombinaci s hodnotící škálou. Forma těchto otázek urychluje respondentovo vyplňování.

Filtrační otázky

Tyto otázky umožňují dělit respondenty na podskupiny. Dokážou měnit tok otázek podle zvolené odpovědi. Např. pokud tázaný odpoví ano, následují další otázky, podle pořadí. Pokud však dotazovaný zodpoví ne, pokračuje v zodpovídání až dalších určených otázek.

Projektivní otázky

Jedná se o otázky, které zastírají svůj pravý důvod. Jsou formulovány tak, aby se neptaly přímo na názor dotazovaného.

Otázky na lži-faktor

Existují i otázky, které ověřují upřímnost – pravdivost odpovědí. Jde o kontrolní otázku, jež se snaží podložit pravdivost u některé z dříve položených otázek.

2. 5. 2 Rozhovor

Technika rozhovoru neboli interview je stejně jako dotazník základní výzkumnou metodou. Jde o individuální verbální kontakt mezi tazatelem a dotazovaným. Výhodou rozhovoru je především osobní kontakt mezi osobami a možnost přizpůsobit otázky podle průběhu rozhovoru. Uplatnění rozhovoru je především v počátku výzkumu, tedy v době kdy se shromažďují spíše obecné informace a tazatel se teprve orientuje ve zkoumaném problému. Velkou nevýhodou je neanonymní forma, kterou dotazovaní příliš nepreferují. Rozhovor se rozděluje na čtyři základní formy výzkumného rozhovoru, a to z hlediska formálnosti na:

- **Standardizovaný rozhovor** má přesně nadefinované otázky společně i se závazným pořadím, v kterém jsou předkládány respondentovi. Předem sestavené otázky mají zaručit podobnost odpovědí.
- **Nestandardizovaný rozhovor** je taktéž označován jako nestrukturální, tzn. rozhovor, má strukturovány otázky pro dotazovaného, avšak ponechává tazateli značnou volnost. Otázky jsou sestaveny jen jako rámcová příprava, která představuje schéma rozhovoru a oporu pro tazatele.
- **Částečně standardizovaný rozhovor**, který je kombinací obou předchozích metod.
- **Hlubkový rozhovor** má podstatu jako částečně standardizovaný, avšak jeho cílem je zjistit blížeji motiv jednání respondenta.

Faktem zůstává, že standardizované formy rozhovoru podávají věrnější výsledky než nestandardizované. Jelikož mají danou strukturu, mohou se použít u více respondentů, což dovolí využít při vyhodnocování srovnávací analýzu.

3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

3.1 PROFIL SPOLEČNOSTI

Společnost se sídlem v Moravskoslezském kraji se v současnosti zabývá komplexním pozemním, podzemním a důlním stavitelstvím. Patří k velkým firmám působícím v kraji a její vizí je: „Být jedničkou na stavebním trhu v Moravskoslezském trhu“.

3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI

Společnost, která vznikla jako národní podnik, oslaví v letošním roce 60 let od založení. Dva roky po založení začali ve společnosti vznikat samostatné závody dle druhu výstavbové činnosti. Byl vytvořen závod důlních staveb a strojních montáží, stavební závod a závod pro výrobu stavebních hmot. V zápětí byl vybudován i závod pro hloubení jam. Národní podnik byl v roce 1957 připojen ke společnosti, která se zabývá těžební činností a působí v Moravskoslezském kraji.

S narůstajícím rozvojem a potřebou rozšíření těžební kapacity začala společnost zabezpečovat rekonstrukci a výstavbu dolů. Během několika let byly vybudovány nové doly, vyhloubeny nové jámy a další byly prohloubeny.

Organizace se začala orientovat i na další činnost a tak byly v roce 1963 vytvořeny další samostatné útvary. Stavební závody a střediska pomocné a vedlejší výroby. Záhy se dostavily úspěchy i v oblasti podpovrchového stavitelství. Náplň činností se rozšířila o ražbu tunelů, větracích štol i podzemních garáží. S přibývajícím časem rostla potřeba zabezpečit podpovrchové stavby novými povrchovými objekty. Začaly tedy vznikat hospodářské budovy, šachetní budovy apod., které zabezpečují chod provozu.

Další etapou vývoje společnosti je zaměření na pozemní výstavbu. Brzy se zmíněné odvětví stalo nosným pilířem činnosti společnosti. Společnost začala získávat zakázky na výstavbu bytových i nebytových prostor, budování infrastruktury, práci pro energetiku i plynárenské podniky a různé rekonstrukce mnoha objektů.

V roce 1991 započal export důlně – stavebních prací do Španělska. Díky kvalitní práci, kterou zaměstnanci společnosti poskytovali, narůstaly zahraniční zakázky. Pole působnosti moravskoslezského podniku se zvětšovalo. Tyto skutečnosti vedly v roce 2003 ke zřízení dceřiné společnosti, která se věnuje důlní a podzemní stavební činnosti ve Španělsku.

V roce 1994 byla společnost zapsána v obchodním rejstříku jako akciová společnost.

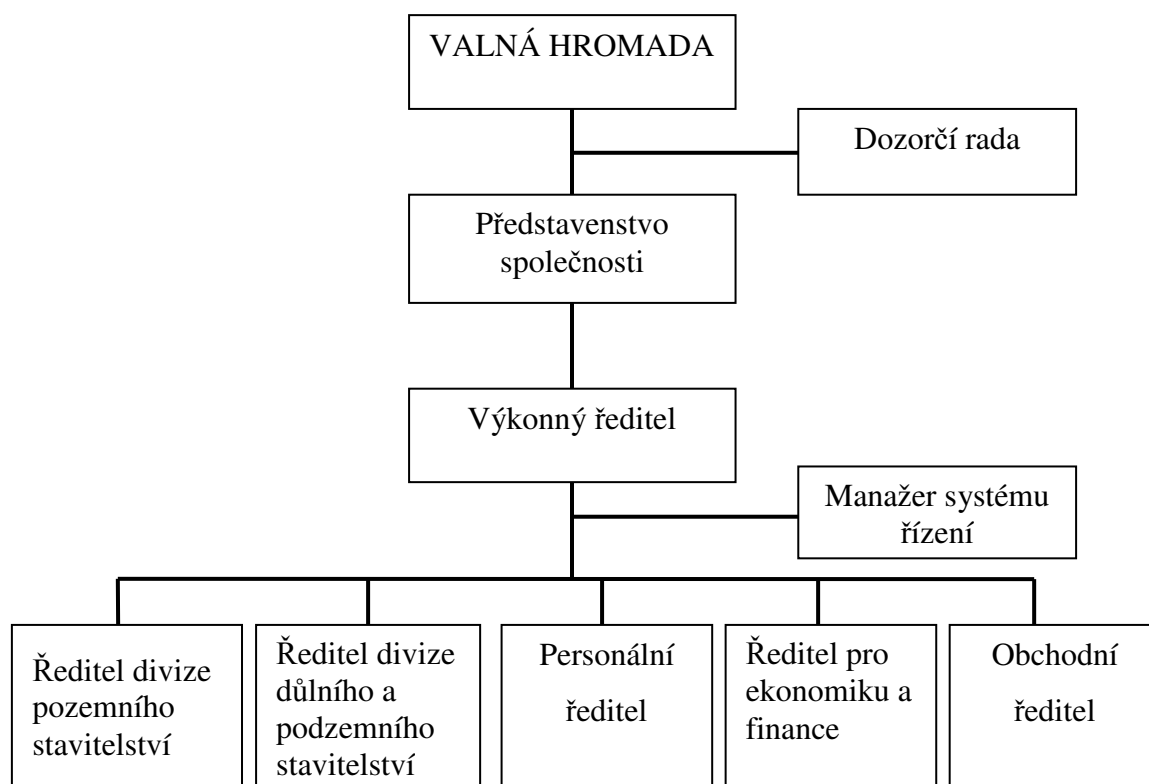
Dalším významným rokem ve vývoji společnosti je rok 2006, kdy byla připojena k jedné z ostravských holdingových společností. Organizace se stala nejvýznamnějším členem holdingu. Od té doby pro svou mateřskou společnost zabezpečuje komplexní stavební aktivity.

Prestiž společnosti dokládá řada ocenění, jež v posledních letech získala. Jedná se například o Stavbu roku 2007 Moravskoslezského kraje v kategorii průmyslové stavby, Děkovné uznání „Investor’s Opportunity workshop 2008“, Stavba roku 2008 Moravskoslezského kraje v kategorii bytové domy, zvláštní ocenění za záchranu kulturní památky v roce 2009. Ve stejném roce získala společnost čestný titul Stavební firma roku.

K významným zákazníkům společnosti patří především developerské firmy, městské úřady, ale i soukromí investoři.

3. 3 ORGANIZAČNÍ A MAJETKOVÁ STRUKTURA

Obr. 3. 3 Organizační struktura



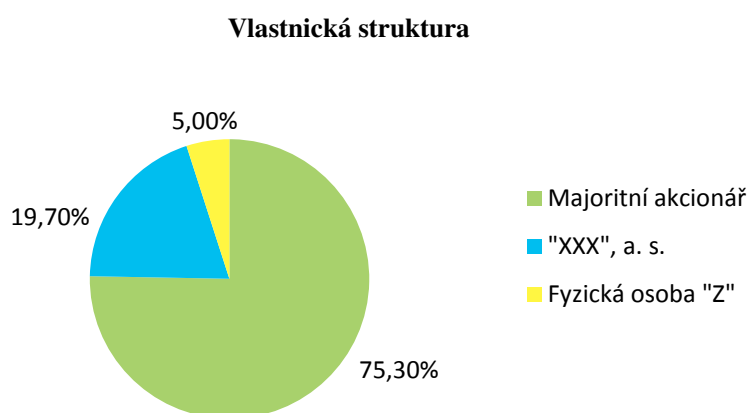
Zdroj: Interní materiály společnosti

Valná hromada je nejvyšší orgán společnosti. Právo účastnit se valné hromady mají akcionáři, kteří na základě svých práv rozhodují o nejdůležitějších záležitostech společnosti.

Představenstvo společnosti je statutární orgán společnosti, který tvoří tři členové. Předseda, místopředseda a jeden člen představenstva.

Dozorčí rada je zastupována rovněž třemi členy. V tomto případě ve funkcích předseda dozorčí rady a dva členové. Dozorčí rada je kontrolní orgán, který dohlíží na uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti a to v souladu s právními předpisy a pravidly valné hromady.

Graf č. 3.1 Vlastnická struktura společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti

Stručná charakteristika nejdůležitějších divizí společnosti.

Divize pozemní stavitelství zahrnuje 5 vnitřních útvarů, rozdělených podle činnosti na:

- Občanské a bytové stavby – výstavba obytných domů, administrativních budov, sportovišť atd.
- Průmyslové stavby – výstavba výrobních hal, skladišť, čističek, atd.
- Rekonstrukce a revitalizace – celkové regenerace bytových jader, revitalizace a zateplování domů a bytových komplexů, rekonstrukce atd.
- Demolice a sanace – demolice vysokých objektů, příprava základů, sanace území dotčených důlní a průmyslovou činností, atd.
- Specializované a ostatní činnosti – armování, výroba betonových prvků, beranění apod.

Součástí divize důlního a podzemního stavitelství jsou 3 útvary. Jsou jimi:

- Podzemní stavby – hlavní náplní práce je ražení štol a tunelů, hloubení šachtic, stavba protipovodňových bariér, kanalizace apod.
- Důlní stavby – výstavba nových dolů, výstavba vertikálních děl, atd.
- Speciální stavební technologie – je zaměřena na sanační práce, stříkaný beton atd.

3. 4 CERTIFIKÁTY

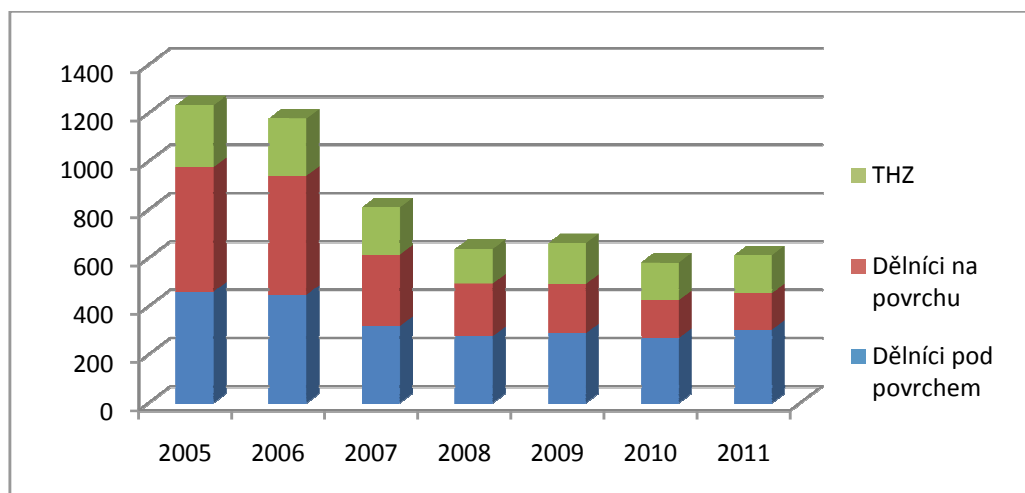
Společnost užívá integrovaného manažerského systému IMS, který byl zaveden na základě sloučení všech systémů řízení, které se ve společnosti vyskytují. Především se jedná o normy ISO – systém managementu kvality podle ISO 9001:2009 a systém environmentálního managementu podle ISO 14001:2005 a systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle programu Bezpečný podnik. Systém Bezpečný podnik je v souladu s OHSAS 18001.

Uplatňování pravidel integrovaného manažerského systému společnosti, pravidelně prověřuje nezávislý certifikační orgán – TZÚS Praha, s. p. a Státní úřad inspekce práce.

3. 5 CHARAKTERISTIKA ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI

Stav zaměstnanců činí k 31. 3. 2011 616 osob. Struktura zaměstnanců je dělena do 3 kategorií – TH zaměstnanci, dělníci na povrchu a dělníci pod povrchem. Dělníků na povrchu je na konci března 152, dělníků pod povrchem je jednou tolik. Pozici zařazenou do kategorie THZ k poslednímu březnu zaujímalo 157 zaměstnanců.

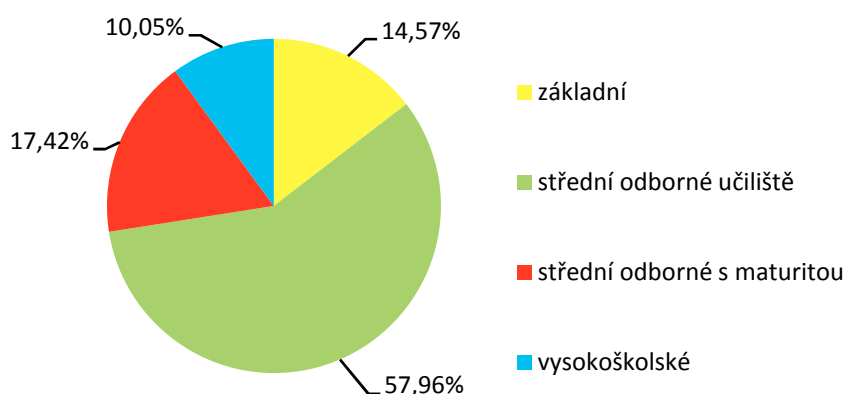
Graf č. 3.2 Počet zaměstnanců a jejich struktura vždy k 1. 1. daného roku.



Zdroj: Vlastní

Struktura vzdělání je velice pestrá. To dokládá fakt, že společnost zaměstnává osoby jak na dělnické pozice, tak na pozice vyšší. Pouze základní vzdělání má necelých 15 % zaměstnanců. Střední odborné učiliště dokončilo přes 57 % zaměstnanců. Středoškolské vzdělání s maturitou má 17,42 % zaměstnanců a vysokoškolské vzdělání ukončilo celých 10 % zaměstnanců.

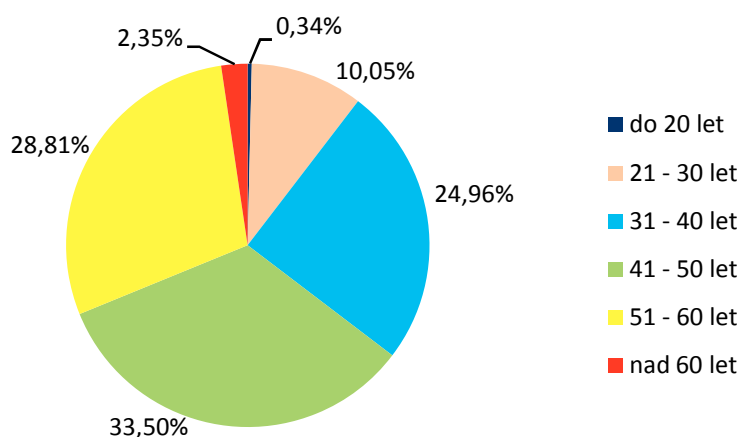
Graf č. 3. 3 Struktura vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Interní materiály společnosti

Z grafu č. 3. 4 je zřejmé že celá 1/3 zaměstnaných se nachází ve věkovém intervalu 41 – 50 let. Zaměstnanců od 31 let do 40 je zhruba stejný počet jako zaměstnanců nad 50 let. Zajímavé je, že nejmenší zastoupení zaujímají zaměstnanci do 20 - ti let a to necelé půl-procento. Více zaměstnanců je i v intervalu nad 60 let.

Graf č. 3. 4 Věková struktura zaměstnanců

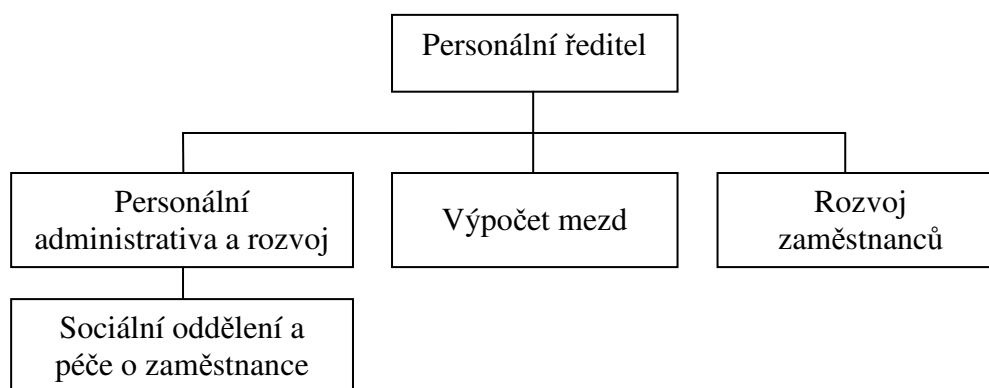


Zdroj: Interní materiály společnosti

3. 6 CHARAKTERISTIKA ODDĚLENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Oddělení Řízení lidských zdrojů se zabývá typickými personálními činnostmi. Oddělení ŘLZ této společnosti je rozčleněno do ucelených skupin, které mají na starosti jednotlivé činnosti. Je členěno na tři oddělení a jedno pododdělení. Úsek Personální administrativa a rozvoj, jehož součástí je sociální oddělení a péče o zaměstnance, úsek Výpočet mezd a úsek Rozvoj zaměstnanců mají následující organizační strukturu:

Obr. 4.4 Organizační struktura personálního oddělení



Zdroj: Interní materiály společnosti

Stručná charakteristika jednotlivých úseků oddělení ŘLZ

Personální administrativa a rozvoj

Zaměstnanci tohoto úseku mají v náplni práce třídit zaměstnance společnosti dle divizí, hospodářských středisek a sestavovat jmenné sestavy zaměstnanců. Každý zaměstnanec má vytvořenou osobní evidenční kartu, přístupnou jen odpovědným zaměstnancům oddělení. Ti do ní zapisují veškeré údaje o zaměstnanci. Celý tento informační systém ovládá software, jež má několik modulů. Modul Zaměstnanci podává informace ve složkách, které jsou libovolně vytvořeny a nastaveny podle potřeby. Karta každého zaměstnance obsahuje:

- osobní údaje - jméno, věk, pohlaví, RČ, bydliště, stav, ZP, občanství, č. OP atd.
- jiné osobní charakteristiky - fotografie zaměstnance, dosažený stupeň vzdělání, úroveň jazykové vybavenosti, předchozího zaměstnavatele, číslo účtu, apod.
- a samozřejmě v této personální agendě nesmí chybět oblast personalistiky – popis pracovní smlouvy, zařazení zaměstnance, osobní ohodnocení, platnost smlouvy a popis pracovní doby, platové výměry a jeho jednotlivé položky.

Zaměstnanci vykonávají především interaktivní přenosy dat dle legislativy na státní instituce (příhlášky/odhlášky pro zdravotní pojišťovny a OSSZ apod.). Doplnují záznamy zaměstnanců v případě změn v průběhu zaměstnání. Vyřizují dokumenty při převodu zaměstnance z profese dělnické na technickou funkci, či při změně osobních údajů.

V případě nového zaměstnance, vytváří zápis z výběrového pohovoru do karty uchazeče. Dokumentace zahrnuje i evidenci preventivních prohlídek a jejich periodiku a to dle profesí, schopnosti pracovat v noci a také záznam o prodělané vstupní lékařské prohlídce. Náplní práce je sepisování pracovní smlouvy a případné dodatky k pracovní smlouvě. Při nástupu zaměstnance je možný automatický přesun údajů z karty uchazeče a doplnění dalších potřebných údajů. K personální administrativě se řadí i personální marketing, do kterého se řadí vytváření plánu adaptace pro nového zaměstnance, absolventa a vede se záznam jeho hodnocení.

Sociální oddělení a péče o zaměstnance

V rámci sociální politiky zajišťuje kolektivní smlouva v platném znění každému zaměstnanci:

- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Stravování formou stravenek a bezplatné doplňkové stravování pro zaměstnance pracující v podzemí
- Preventivní a závodní lékařství, včetně rekondičních pobytů v nestátním zdravotním zařízení
- Za dlouholetý výkon práce pro zaměstnavatele odměny při dosažení osobních výročí a při odchodu do důchodu
- Finanční příspěvek zaměstnancům na rekreaci dětí
- Jeden týden dovolené navíc nad základní výměru a další dodatkovou dovolenou v délce 1 týdne zaměstnancům pracujícím v podzemí
- Přídavek ke mzdě na dovolenou a Vánoce včetně příplatku za překročení plánovaného provozního hospodářského výsledku.

Výpočet mezd

Mzdová oblast se zabývá hlavně výpočtem mezd dle platné legislativy. Běžnými operacemi jsou výpočty srážek a odpočtů ze mzdy a nastavování jejich automatických přenosů, včetně možnosti tisku potvrzení. Možnost vytvářet nové druhy srážek, možnost opravy dnů pro nároky na dovolenou a případně dodatkovou dovolenou. Úpravy dnů a částek

pro nároky na nemocenské dávky apod. Hlavní činností zaměstnanců úseku je výpočet předběžných a konečných mezd a následné zaúčtování pro ekonomické oddělení. Veškerá dokumentace je vedena ve zmíněném softwaru a všechny vypočítané údaje jsou vpisovány do evidenční karty zaměstnance. Úkolem úseku je i tvorba příkazů k úhradě mezd na účty zaměstnanců, spoření, půjčky případné exekuce na účty nebo složenky. Stejně tak odvody z mezd pro OSSZ Ostrava a Zdravotní pojišťovny a Finanční úřad. A v návaznosti kontrola příkazů k úhradě pro rekapitulaci těchto úkonů. V případě nově přijatého zaměstnance se musí v jeho osobní kartě vyplnit všechny údaje, se kterými bude tento úsek pracovat. Jedná se o informace typu – číslo účtu pro zaslání mzdy, výše srážky ze mzdy v případě exekuce na mzdu, informace o vyplácení ČID/PID, informace o případné slevy na dani, daňovém zvýhodnění na dítě apod.

Rozvoj zaměstnanců

Společnost si je vědoma důležitosti dalšího rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Z toho důvodu k dlouholeté strategii společnosti patří soustavný rozvoj zaměstnanců. Důraz je kladen především na:

- Manažerské dovednosti vyššího a středního managementu.
- Jazykový rozvoj vybraných zaměstnanců.
- Prohlubování kvalifikace podle požadavků zaměstnavatele.
- Kvalitu pravidelných povinných kurzů zajišťující trvalou udržitelnost v oboru.

Zaměstnanci, pracující na tomto úseku zajišťují školení a organizují potřebné kurzy pro všechny kategorie zaměstnanců. Uskutečňují výběr zaměstnanců na střediscích dle druhů odborností, kteří se programu vzdělávání mají zúčastnit. S tím úzce souvisí i evidence absolvovaných školení a kurzů včetně záznamů o jejich nákladech a nutné periodice. Vedou se záznamy studujících zaměstnanců a stejně tak se vede plán výchovy a vzdělávání na příslušný rok s protokoly pro vyhodnocení. U nově přijatého zaměstnance se především vyžaduje zápis dosaženého vzdělávání a získaná odbornost do jeho evidenční karty do složky kvalifikační list. Záznamy slouží vedoucím hospodářských středisek a jsou podkladem pro vytváření plánu rozvoje, plánu růstu a vzdělávání zaměstnanců. Tato uložená data se musí pravidelně aktualizovat, aby záznamy co nejvíce odpovídaly skutečnosti.

4 ANALÝZA SYSTÉMU VÝBĚRU A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ VE ZVOLENÉ ORGANIZACI

4.1 PROCES VÝBĚRU

Proces výběru zaměstnance ve společnosti začíná v okamžiku, kdy vznikne potřeba pracovního místa. Podnět o vzniku volného pracovního místa podávají vedoucí jednotlivých oddělení personálnímu řediteli. Druhým signálem o nutnosti obsadit pracovní místo, vychází přímo z analýzy pracovních míst a zaměstnanců, kterou má zpracovanou personální ředitel. Na jejím základě může plánovat počty zaměstnanců, jelikož dopředu ví, který zaměstnanec bude v následujících měsících odcházet do důchodu apod. Vždy jde o standardní postup a není podstatné, zdali se obsazuje nově vytvořené místo nebo uvolněné místo z důvodu odchodu stávajícího zaměstnance do důchodu, na mateřskou dovolenou nebo převodu na jinou pracovní pozici apod. Ať už tedy nový zaměstnanec společnosti nebo stávající, každý projde výběrovým procesem a také jeho následnou adaptací.

Společnost využívá kombinovanou formu získávání zaměstnanců. Preferuje však vycházet z vnitřních zdrojů. O volném pracovním místě jsou zaměstnanci informováni na intranetu a pomocí vývěsek umístěných v prostorách budovy společnosti, eventuálně mohou být na uvolněnou pozici doporučení či vytipováni svými nadřízenými. Jde o velice nenákladnou inzerci, jelikož se vše odehrává uvnitř společnosti. Následné interní výběrové řízení pokračuje ve stejných krocích jako v případě výběru z externích uchazečů.

Pokud ale žádný z uchazečů nesplňuje podmínky či jinak nevyhovuje, je zahájen výběr z vnějšího prostředí. V tomto případě se využívá všech dostupných informačních prostředků. Dominuje inzerce na internetu. Nabídka práce je uveřejněna např. na práce.cz, v případě poptávky po odbornících na jobs.cz. a samozřejmě ji nalezneme na webových stránkách společnosti. V periodikách vychází nabídka práce v případě dělnických a nižších pozicích např. v Moravskoslezském deníku, případně ve Sportu. Pokud se jedná o dělnickou, údržbářskou pozici nebo jde vyloženě o dočasné obsazení míst, kde není potřebná odborná kvalifikace či praxe, specializace, spolupracuje personální ředitel s Úřadem práce. Nabídku významnějších funkcí uveřejňuje v Hospodářských novinách, Mladé frontě dnes apod. Např. v případě výběru ředitele logistiky byly využity služby personální agentury.

Pokud se jedná o zaměstnávání studentů nebo absolventů je požadavek na zaměstnance rozeslán na studentský intranet VŠB-TUO.

Kterou z variant uveřejnění personální ředitel vybere, vždy závisí na tom, která pracovní pozice bude obsazena. Následně i inzerát je definován podle konkrétního pracovního místa. S každou obsazovanou pozicí se tedy údaje na inzerátu lehce liší. Obecné údaje, které společnost nechává otisknout, však obsahuje tyto informace:

- Název a adresa společnosti
- Název obsazované pozice
- Požadavky na uchazeče – vzdělání, praxe, dovednosti, schopnosti,
- Nabídka společnosti – platové ohodnocení, benefity, zázemí apod.
- Termín odevzdání životopisů
- Kontaktní údaje

Jelikož inzerce je nákladnou metodu, snaží se vytvářet inzerát tak, aby byl stručný a srozumitelný, aby přilákal co nejvíce vhodných kandidátů na pracovní pozici a inzerce se nemusela opakovat.

4. 1. 1 Předvýběr zaměstnanců

Ve společnosti se předvýběrem zabývá personální ředitel. Uskutečňuje se na základě obdržených strukturovaných životopisů. Na jeho základě získává důležité informace, podle kterých dochází k první selekci uchazečů. Jelikož se jedná o stavební firmu, je nutné, aby životopis obsahoval „tvrdá data“ např. obor, který studoval/a, absolventská práce se týkala..., výčet staveb na kterých se podílel/a, apod. ze stejného důvodu je často požadováno, aby uchazeči o vyšší pozice – projektant, stavbyvedoucí apod. společně s životopisem anebo v zápětí doručili reference od bývalého zaměstnavatele, aby bylo zřejmé na kterých stavbách se v jakém množství podílel/a.

K hodnocení životopisu se využívá tzv. negativní hodnocení. Jde o rychlejší a efektivnější způsob, jak odhalit, že uchazeč nemá požadované dovednosti, kvalifikaci, praxi atd. K vyhodnocení každého životopisu eventuálně následně jeho částí používá personální ředitel společnosti následující vytvořenou bodovou stupnici:

- | | |
|--------------------------------------|--------|
| • Zcela nevyhovuje požadavkům | 0 bodů |
| • Nesplňuje podmínky pracovní pozice | 1 bod |
| • Vyhovuje | 2 body |

Jelikož se jedná o stavební společnost, často se využívá i výběru na základě doporučení.

Následují další kola výběrového procesu. Jejich počet se odvíjí podle profilu obsazované pozice. Např. při výběru sekretářky se jedná o dvoukolové výběrové řízení. V prvním kole se vyřadí ti uchazeči, kteří nesplňují podmínky a kteří se podle životopisu na danou pozici nehodí. Ve druhém kole se přistupuje k výběrovému pohovoru, na který jsou přizváni přibližně 3-4 kandidáti.

V poslední době se stává problémem výběr havířů. Jelikož v ČR zanikly školy, které nové havíře vychovávaly. Nyní se musí získávat takové zaměstnance, kteří budou vhodní a odolní projít dlouhým procesem zaškolování. S těmito zaměstnanci se v podstatě začíná úplně od začátku. Musí znát nejen stavební zákon, ale musí být seznámen i se zákonem o hornické činnosti. Z těchto důvodů je tento proces velice nákladný.

4. 1. 2 Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejčastěji se vyskytující metodou výběru nových zaměstnanců. Po selekci uchazečů informacemi z životopisů přichází na řadu výběrový rozhovor, kterého se účastní především personální ředitel a alespoň další jeden člen oddělení ŘLZ. Dále je pak vždy přítomen ředitel oddělení, pro které je uchazeč vybírán a v některých případech je to i přímý nadřízený.

Průběh výběrového pohovoru je nastíněn ve vnitřních směrnících. Kompetentní zaměstnanci ŘLZ se zaměřují na všeobecné otázky pohovoru a doptávají se na chybějící nebo nepřesné informace z životopisu. Naproti tomu nadřízený příp. ředitel oddělení zjišťuje kandidátovu odbornost. Každý rozhovor s uchazečem trvá přibližně stejnou dobu, která je předem stanovena. Tento vyhrazený čas je závislý na důležitosti obsazované pozice. Rozhovory tedy trvají v rozmezí 30 – 50 minut a jejich struktura je následovná:

- Sebe prezentace potencionálního zaměstnance (sdělení o dosaženém vzdělání, dosavadní praxe, dovednosti apod.)
- Zkouška jazykové vybavenosti. Téměř vždy je část pohovoru vedena v cizím jazyce a podle potřebné úrovně.
- Otázky výběrové komise
 - Všeobecné otázky
 - Jste ochotný/á pracovat přesčas?
 - Jste ochotný/á při práci studovat?
 - Co si od nového místa slibujete?
 - Jaký plat očekáváte?

- Jak se cítíte, jste-li nucen požádat o radu nebo pomoc?
- Jaké máte zkušenosti z předešlého zaměstnání?
- Máte zkušenosti s vedením lidí?
- Jaký očekáváte posun během pěti let?
- Apod.
- Odborné otázky (závisí na charakteru obsazovaného místa)
 - V kterých programech umíte pracovat? (WORD, EXCEL, JAVA,...)
 - Co největšího jste naprogramoval?
 - Na kterých stavbách a jak jste se podílel, a jak byly ekonomicky vyhodnoceny?
 - Jaký byl Váš podíl na konkrétní stavbě, finančně ohodnoťte.
 - Jak si představujete práci marketingového pracovníka?
 - Jak by podle Vás měl vypadat ideální vzorník nabízených služeb?
 - Dostanete od vedení úkol- propagace firmy na reklamních předmětech. Podle čeho by jste vybíral/a zpracovatelskou firmu. Co by jste zvolil/a jako reklamní předmět?
 - Jak vyřešíte úkol – Připravte pohoštění a svolajte tyto požadované lidi. Řediteli na této schůzi velice záleží, máte stanovený peněžní limit. Nemáte možnost se s ředitelem poradit. Čas 2 dny, počet osob 20. Jak budete postupovat, co potřebného zařídíte?
 - Co pro Vás znamená slovo jakost?
 - Domníváte se, že je nutné vést jednou týdně porady s podřízenými?
 - S jakými typy lidí se Vám nejlépe pracuje?
 - apod.

V některých případech je nutné 3. kolové, výběrové řízení. A to v případě pokud se vyskytlo více vhodných kandidátů a je třeba jejich podrobnější průzkum znalostí, dovedností a schopností, apod. Aby byl zvolen ten nejlepší uchazeč. Anebo je třeba dořešit termín možného nástupu, hraniční plat, apod.

Každý uchazeč je vzápětí po skončení pohovoru hodnocen. Hodnocení se zapisuje do předem připraveného hodnotícího formuláře. Všeobecně formuláře hodnotí např. tyto charakteristiky:

- Počet let praxe uchazeče v oboru
- Skutečná úroveň jazykových znalostí – aktivní, pasivní, částečná, rozumí, atd.

- Ochota pracovat přesčas – ano/ne
- Vystupování – nejisté, nervózní, sebejisté, vyrovnané
- Vyjadřování – malá slovní zásoba, nezřetelné, pomalé ale zřetelné, jasně formuluje, výstižně formuluje, ...
- Schopnost koncentrace – vyžaduje podrobné vysvětlení, nesoustředěný, dobrá, rychle chápe podstatné, chápe rychle a přesně
- Postoj uchazeče k nabízenému místu – bez výhrad, přechodné řešení, apod.
- Způsobilost plnit úkoly – nezpůsobilý, v zásadě způsobilý, dobře způsobilý, atd.
- Úroveň odborných znalostí – nulová, malá, základní, postačující, nadprůměrná, vysoce kvaltovaná
- Osobní dojem – negativní, těžké navázání kontaktu, rezervovanost, přílišná formálnost, sympatie, velké sympatie, apod.

Následně po celkovém vyhodnocení a zvolení nejvhodnějšího kandidáta, který byl pro pracovní pozici vybrán, jsou výsledky výběrového procesu všem telefonicky sděleny. Většinou tak zaměstnanec oddělení ŘLZ nejpozději do týdne od absolvování výběrového pohovoru.

Proces výběru zaměstnance je zakončen nejen hodnocením uchazečů, ale především finálním rozhodnutím o přijetí konkrétního uchazeče.

Zaměstnavatel uzavírá se zaměstnancem pracovní smlouvu, a to vždy písemnou a nejpozději v den vzniku pracovního poměru. Dle kolektivní smlouvy musí být v pracovní smlouvě v každém případě dohodnuto:

- Druh práce dle platného katalogu společnosti, a. s.
- Místo výkonu práce
- Den nástupu do práce
- Mzdové podmínky ve vazbě na mzdovou část kolektivní smlouvy.

Mimo tyto podmínky se mohou sjednat další, na kterých budou mít účastníci smlouvy zájem, a s kterými obě strany budou souhlasit.

4. 2 PROCES ADAPTACE

Adaptační program byl ve společnosti sestaven během roku 2008. Funguje tedy necelé tři roky. Zaměstnanec, který je přijat na některou z pozic zařazenou mezi THZ, získává ve

společnosti adaptační plán. Adaptační plány nejsou zpracovány pro dělnické pozice. V blízké době se adaptační program pro dělníky vytvářet nebude.

Dodržování adaptačních kroků plánu pro THZ zajistí rychlou a dobrou orientaci zaměstnance v organizaci, podnikové kultuře a činnostmi pracovního místa. Téměř každému, pokud se nejedná o ředitelské pozice, je hned po příchodu přidělen patron. Tento školitel po dobu prvních tří měsíců napomáhá novému zaměstnanci pochopit vztahy na pracovišti a ukazujeme mu činnosti, s kterými by se v jeho funkci mohl setkat. Patrona vybírá nadřízený a samozřejmě s tím musí dotyčná osoba souhlasit. Jelikož jde evidentně o práci navíc k pracovním povinnostem je s touto osobou sepsaná dohoda o provedení práce, kde je sjednaná výše jeho odměny a další potřebné podmínky. Proces adaptace ve společnosti je rozdělen do dvou kategorií:

1. Adaptace nového zaměstnance.
2. Adaptace absolventa školy.

Add. 1 Náplň adaptace nového zaměstnance

První den proběhne vstupní bezpečnostní školení, nový zaměstnanec je seznámen se systémem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany a ochrany životního prostředí. Účast na tomto školení je povinná pro všechny nově příchozí, jelikož právě bezpečnost je považována za nejdůležitější. Jelikož se společnost zabývá nejen pozemním ale i podzemním stavitelstvím, je bezpodmínečně nutné, aby byl nový zaměstnanec ihned po nástupu tímto směrem proškolen. Za dodržení absolvování kurzu BOZP zodpovídá vedoucí oddělení ŘLZ. Pro společnost školení BOZP zajišťuje externí firma.

Následně se vyřídí všechny vstupní formality a určení zaměstnanci, společně s personálním ředitelem uskuteční úvodní instruktáž. Ta má následující tematiku:

- Základní informace o společnosti.
- Základní organizační struktura.
- Seznámení s uplatňovanou formou odměňování a způsobu výplaty dosažené mzdy.
- Obeznamení se systémem benefitů.
- Vstupní informace o systému řízení kvality, enviromentu a Integrované politice.

Na pracovišti je uskutečněn vstupní pohovor s vedoucím zaměstnancem a nadřízeným. Proběhne seznámení zaměstnance s pracovištěm a ostatními nadřízenými a spolupracovníky. Přímý nadřízený je poté zodpovědný za přidělení patrona zaměstnanci. Ten dále zabezpečuje

seznámení zaměstnance s osobním plánem adaptace, předá dokumenty, které je nutné nastudovat a provede ve spolupráci s přímým nadřízeným vstupní zaškolení na pracovišti.

Během prvních pěti dnů se zaměstnanec věnuje studiu relevantních dokumentů a produktů. Seznamuje se s řídícími akty – směrnicemi a příkazy. Proběhne seznámení s pracovištěm a způsobem práce, systémem řízení kvality environmentu a apod. ve společnosti. Dále si zaměstnanec osvojí práci s internetovými a intranetovými stránkami. Přímý nadřízený a vedoucí zaměstnanec jsou odpovědní za průběžné ověřování schopností a znalostí nového zaměstnance.

Mezi 6. – 20. dnem je nový zaměstnanec zařazen do pracovního týmu. Postupně nadřízený přiřazuje zaměstnanci více práce, samozřejmě pod dohledem patrona. Novému zaměstnanci jsou s přibývajícím časem stanovovány konkrétní pracovní úkoly. Cílem je, aby nový zaměstnanec projevil své schopnosti a přitom vyřešil úkol, příp. problém. I v této etapě přímý nadřízený průběžně dohlíží a ověřuje schopnosti a znalosti nového zaměstnance.

Mezi 21. – 60. dnem dochází k postupnému vyhodnocení zácvičku.

Add. 2 Adaptace absolventa školy

V případě adaptace absolventů je průběh prvního dne na pracovišti zcela totožný. Stejně probíhají i první dny, kdy je absolvent seznámen s dokumenty, intranetem i s patronem. Dále se však postup odlišuje.

Absolventi se neseznamují pouze s jednou pracovní pozicí a pracovištěm jako ostatní noví zaměstnanci. Pro absolventy je ve společnosti prochází tzv. „kolečkem“ v rámci adaptačního procesu. Projdou tak všemi potřebnými úseky a seznámí se s jejich problematikou a organizací práce. Na konci „kolečka“ jsou zařazeni na odpovídající nejvhodnější místo.

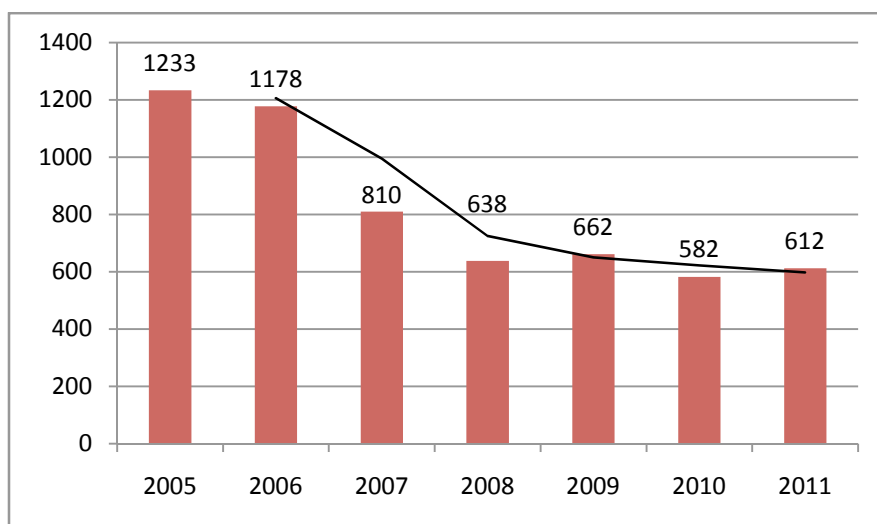
V první řadě projdou absolventi ekonomickým úsekem, aby věděli, jaké jsou ve společnosti ekonomické procesy. S kterými ekonomickými ukazateli, zda-li rozpočty, finanční analýzou atd. se bude absolvent seznamovat záleží již na zvoleném postupu nadřízeného. Další úsek, který absolvent navštíví alespoň na 5 dní, je úsek obchodní. I zde detailní kroky tedy, s kterými obchodními procesy ve firmě bude seznámen, stanoví přímý nadřízený. Tato rotace je zakončena na výrobním a technickém úseku. Tam je postupně obeznámen s výrobními a technickými postupy.

V druhé polovině adaptačního procesu, tedy během třetího měsíce jsou absolventi zařazeni do pracovního týmu podle toho, ke kterému pracovnímu místu mají nejlepší předpoklady k plnění uložených úkolů. Začínají intenzivněji pracovat pod dohledem nadřízeného i přiděleného patrona. Postupně dochází ke zvyšování samostatnosti v zadávaných úkolech. Na závěr vždy proběhne závěrečný pohovor a vyhodnocení zácviku a jeho průběhu.

4. 3 ANALÝZA VÝVOJE POČTU ZAMĚŠTNANCŮ V ORGANIZACI

Díky působení několika skutečností, má vývoj počtu zaměstnanců za posledních 6 let klesající trend. Měření trendu bylo provedeno pomocí mechanického vyrovnání časové řady – klouzavým průměrem

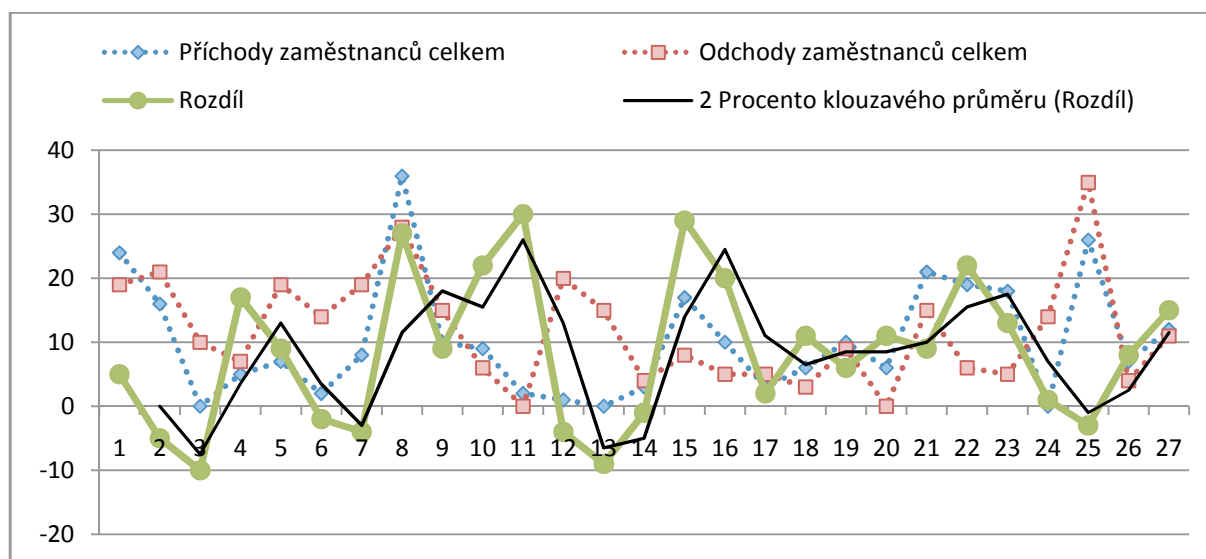
Graf č. 4.1 Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti za posledních 6 let vždy k 1. 1.



Zdroj: Vlastní

Dále pro potřeby této práce byly zjištěny počty TH zaměstnanců za posledních 27 měsíců, tedy za časové období, kdy byl ve společnosti zaveden na těchto pozicích adaptační program. K samotným celkovým počtům byly stanoveny i počty odchodů a příchodů zaměstnanců za jednotlivé měsíce sledovaného období. Následující spojnicový graf zobrazuje zmíněný rozdíl celkového počtu přijatých TH zaměstnanců k celkovému počtu odchodů TH zaměstnanců se spojnicí trendu. Je patrné, že vždy na přelomu roku se celkový rozdíl dostane do záporu, tzn. je více odchodů nežli příchodů.

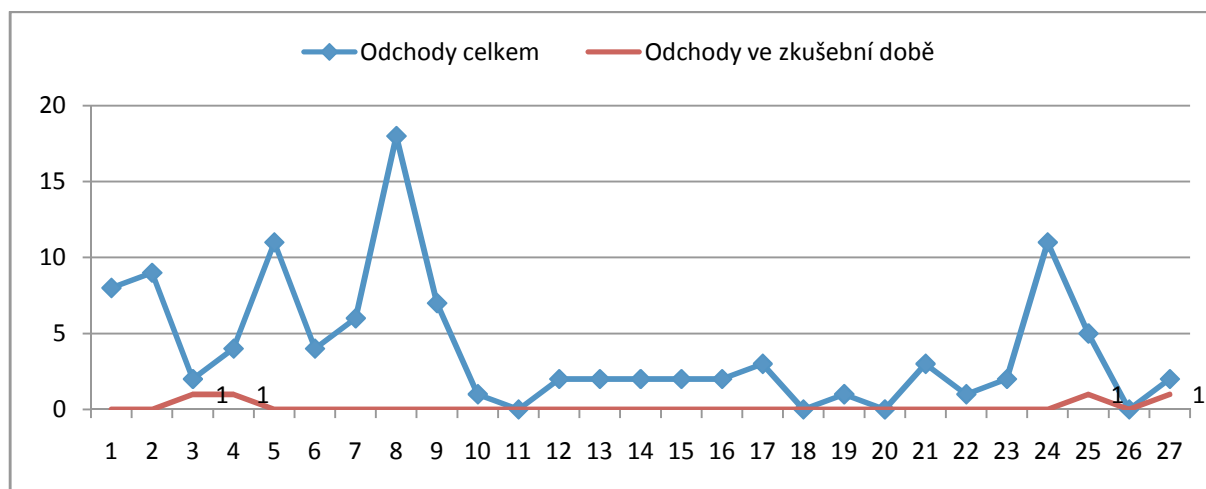
Graf č. 4.2 Příchody a odchody THZ



Zdroj: Vlastní

V následném grafu č. 4.3 jsou podrobně zobrazeny odchody TH zaměstnanců celkem, ke kterým byly znázorněny odchody ve zkušební době.

Graf č. 4.3 Odchody THZ za posledních 27 měsíců



Zdroj: Vlastní

Je patrné, že od začátku tohoto roku odešli dva zaměstnanci ve zkušební době. Celkově jsou však odchody zaměstnanců ve zkušební době zcela minimální. Avšak pokud již zaměstnanec ať ze strany zaměstnavatele nebo zaměstnance pracovní poměr ukončí, přijde společnost v každém případě o tyto nákladové položky: mzda zaměstnance, mzda mentorovi za 50 – 60 hod. práce navíc po dobu 3. měsíců na základě dohody o provedení práce, jednodenní školení BOZP – mzda školiteli a lékařská prohlídka.

Tabulka č. 4. 1 Kalkulace nákladů na adaptaci

Mzda zaměstnance	12 -14 000,-
Mzda mentorovi	12 – 13 000,-
Školitel BOZP	1 550,-
Lékařská prohlídka (pro THZ)	300,-

Zdroj: Vlastní

Navíc k těmto nákladům na adaptaci musí být započítány náklady na jejich výběr. Ty jsou složeny především z investic do inzerátů. Přehled měsíčních nákladů na inzerát s nabídkou práce, je nastíněn v následující tabulce.

Tabulka č. 4. 2 Náklady na inzerci

Jobs.cz	5.900,-
Práce.cz	3.500,-
Mladá fronta dnes (350 znaků)	10.500,-
Moravskoslezský deník (350 znaků)	10.710,-

Zdroj: Vlastní

4. 4 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Po konzultaci s personálním ředitelem, byla v této praktické části, zvolena technika sběru dat dotazníkem. Dotazník je jednou z nejpoužívanějších technik. Využívá se při statistickém výzkumu. Z důvodu, aby byli osloveni všichni zaměstnanci zvoleného typu, byl vytvořen elektronický dotazník. Ten byl rozeslán firemním intranetem. Dotazníky byly zaslány pouze zaměstnancům, kteří byli přijati během posledního roku a kteří v poslední době absolvovali adaptaci podle adaptačního plánu. Jelikož adaptační program je zpracován pouze pro THZ zaměstnance, byl dotazník rozeslán celkem 43 zaměstnancům. Ti byli přijati od začátku března 2010 do konce února 2011. Aby byla dodržena anonymita, byly vyplněné dotazníky automaticky zasílány zpět, bez jakéhokoli prostředníka. Dotazník byl sestaven tak, aby byly získány konkrétní informace o procesu výběru zaměstnanců ve společnosti a o současném přístupu k adaptaci zaměstnanců ve společnosti. Aby byly tyto údaje získány, bylo využito základních ukazatelů popisné statistiky. Obsahem dotazníku byly jak otázky uzavřené, tak polouzavřené a vyskytovala se v něm i jedna otázka otevřená. V případě hodnotících otázek byla vybraná škála odpovědí se sudým počtem, aby se zamezilo neutrálním odpovědím.

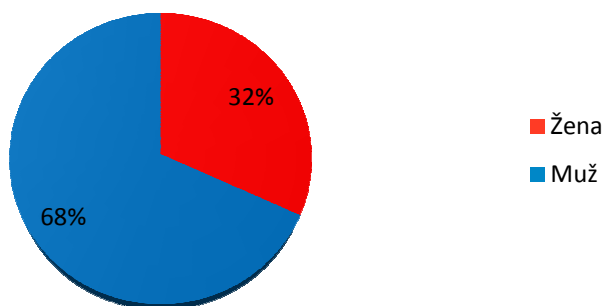
4. 4. 1 Výsledky šetření

Sestavený dotazník obsahuje 29 otázek. Zpět se vrátilo 22 řádně vyplněných dotazníků a 5 neúplně vyplněných dotazníků, které z tohoto důvodu nemohly být do výzkumu zařazeny. Návratnost byla tedy z poloviny úspěšná. Doba, kterou měli zaměstnanci k vyplnění dotazníku a jeho odeslání zpět, bylo 14 dní. Zkoumaný soubor tvoří 22 respondentů.

Rozbor jednotlivých otázek dotazníku pomocí grafů je popsán na následujících stránkách. Pro lepší, názornou ukázkou jsem zvolila několik druhů zobrazení grafu. Koláčové grafy vyjadřují procenty četnost odpovědí. Zobrazují, kolika procenty jednotlivé odpovědi přispívají k celkovému součtu. Sloupcové grafy se snaží porovnat sečtené hodnoty mezi kategoriemi. Navíc v některých případech je zobrazen i sloupcový graf, který posuzuje, do jaké míry jednotlivé součtové hodnoty přispívají k celku, pro jednotlivé kategorie.

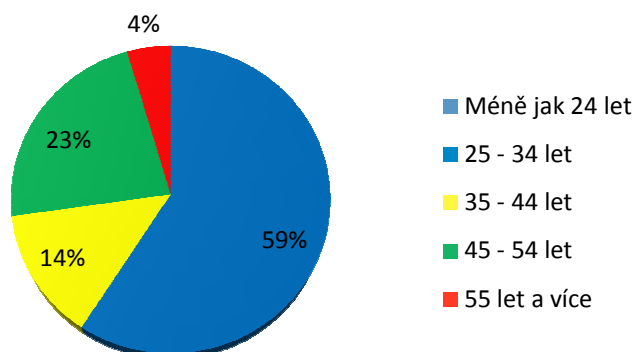
Cílem první části otázek dotazníku bylo zjistit průběh výběrového řízení. Sestavené otázky jsou koncipovány tak, aby co nejlépe určily, z kterých zdrojů se nejčastěji dozvídají uchazeči o volném pracovním místě ve společnosti. Který faktor je nejvíce motivoval k rozhodnutí přijmout pracovní příležitost, jak byli spokojeni se zvolenou metodou výběru a jejími jednotlivými aspekty apod. Druhá polovina otázek je zaměřena na adaptaci nových zaměstnanců. Cílem těchto otázek bylo zjistit, jakým způsobem ve společnosti probíhá adaptace. Zdali noví zaměstnanci získávají adaptační plán a je jim přiřazen mentor apod.

K identifikaci respondentů a prvním kritériem, které rozděluje tento vzorek, je zastoupení mužů resp. žen ve společnosti, kteří se účastnili tohoto výzkumu. Z dotazování vyplynulo, že se šetření účastnilo o polovinu více mužů jako žen.



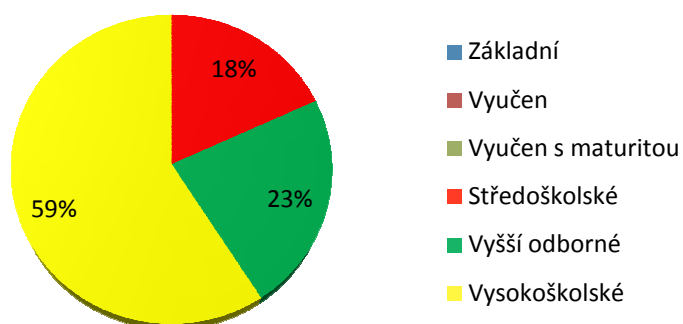
Graf č. 4. 4 Rozdělení respondentů podle pohlaví

Soubor se sestává především z respondentů ve věku 25 až 34 let. Druhým významným zastoupením je věkové rozmezí 45 – 54 let. Nově příchozích zaměstnanců ve věku 35 – 44 let bylo 14 % a 4 % ze zúčastněných se zařadilo do kategorie 55 let a více.



Graf č. 4. 5 Rozdělení respondentů podle věku

V grafu č. 4. 3 je zřetelně vidět struktura vzdělanosti. Úroveň vzdělání všech nově přijatých zaměstnanců je rozdělena do tří kategorií. Výzkumu se nezúčastnil nikdo, kdo by dosahoval pouze základního vzdělání anebo byl jen vyučen. Vysokoškolský titul má 59 % z nově přijatých zaměstnanců, 23 % dosáhlo vyššího odborného vzdělání a 18 % má ukončeno středoškolské vzdělání ukončené maturitou.

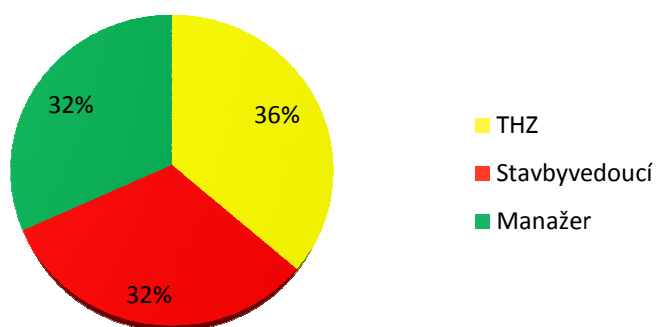


Graf č. 4. 6 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Otázka č. 1 Pracuji jako:

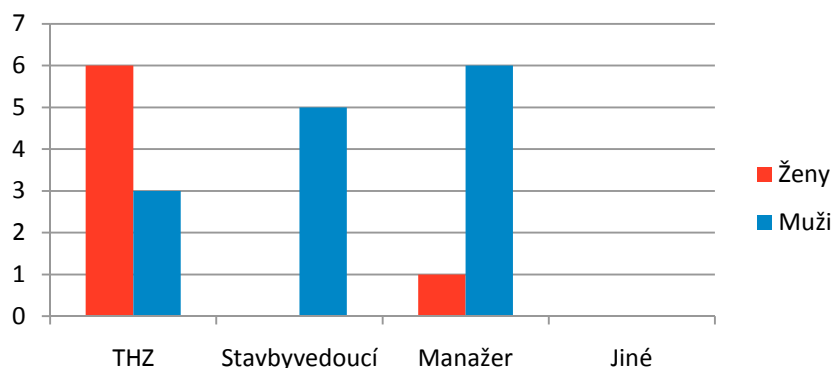
Zaměstnanci, kteří byli dotazníkem osloveni, jsou v rámci organizace začleněni do celkové skupiny THZ. Do této skupiny patří především správa společnosti, která je členěna na

zaměstnance TH, stavbyvedoucí a manažery. Z uvedeného grafu je patrné, že počet respondentů je téměř rovnoměrně rozložen mezi uvedené pracovní pozice.



Graf č. 4. 7 Pracovní zařazení nových zaměstnanců

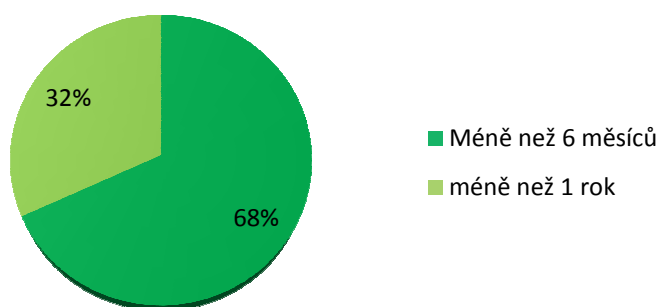
Podle kritéria pohlaví jsou respondenti zařazeni mezi jednotlivé pracovní pozice následovně - manažerskou pozici zaujímají z převážné většiny muži, naopak mezi THZ je zařazeno 6 žen a o polovinu méně mužů. Jedinou skupinou, která je zastoupena pouze jedním pohlavím, a to muži, jsou stavbyvedoucí. V grafu č. 4. 5 je jednotlivé zastoupení mužů a žen vidět nejlépe.



Graf č. 4. 8 Zastoupení mužů a žen na jednotlivých pozicích

Otázka č. 2 Jak dlouho tuto pracovní pozici ve společnosti zaujímáte?

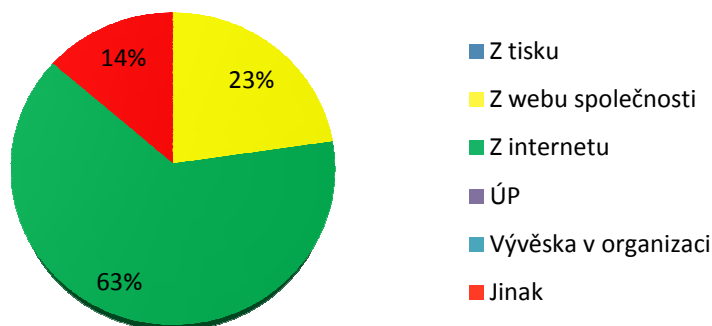
Více jak polovina dotázaných zaměstnanců, konkrétně 68 % pracuje u společnosti méně jak 6 měsíců. Zbýlých 32 % je zaměstnancem společnosti méně jak 1 rok.



Graf č. 4. 9 Délka zaměstnání

Otázka č. 3 O volném pracovním místě jste se dozvěděl/a?

Ačkoli, společnost věnuje pozornost několika informačním zdrojům, jak získat nové zaměstnance, zaměstnanci vybraly pouze 3 možnosti. Největší pozornost byla věnována internetu. Tzn. 86 % respondentů se dozvědělo o volném pracovním místě na internetových stránkách. Podrobněji 63 % z internetových oborových portálů specializovaných na vyhledávání nabídek práce a 23 % přímo z webových stránek společnosti. Zbylých 14 % uvedlo variantu f, jinak. Jelikož byla tato otázka polootevřená, byly k této odpovědi jednotlivci připsány konkrétní způsoby získání informací. Jednalo se o tyto skutečnosti: informace získané od potencionálního kolegy, od rodinného příslušníka a informace získané z doby, kdy byl respondent ve společnosti zaměstnán dříve jako brigádník/ce.

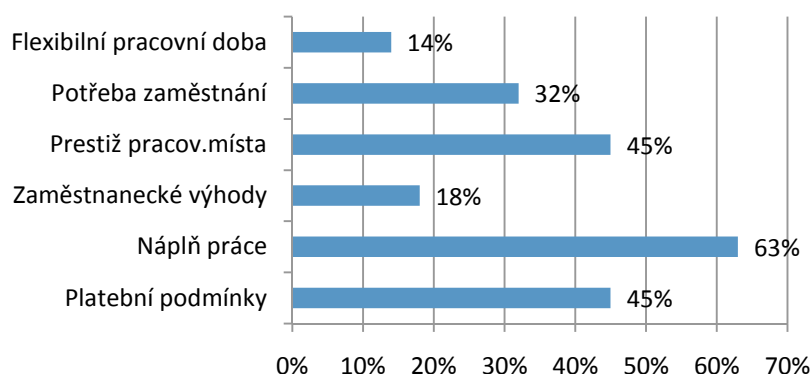


Graf č. 4. 10 Informační zdroj získání nových zaměstnanců

Otázka č. 4 Co Vás nejvíc na nabídce pracovního místa zaujalo?

Dle informací získaných otázkou č. 4 lze zjistit, zda volbu uchazečů ovlivnila pouze jedna skutečnost, či se spíše jednalo o souhrn několika faktů. Ze získaných údajů vyplývá, že jde spíše o druhou možnost. Jelikož každý z uchazečů zatrhl alespoň 2 z možných variant.

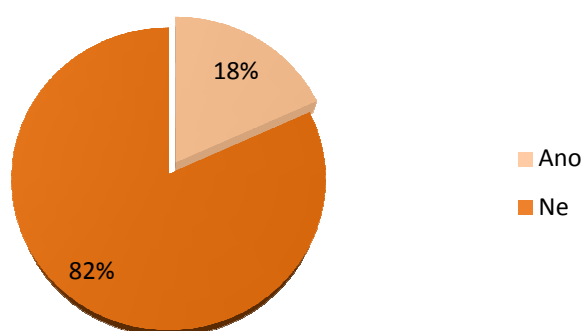
Podle nejvyšší četnosti výskytu 63 % zaměstnanců – uchazečů ovlivnilo při výběru náplň práce. Další nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 45 %, jako důležitou při rozhodování, byla prestiž pracovního místa a stejně tak platební podmínky. Z dotazovaných vybralo potřebu být zaměstnán celých 32 %. Zaměstnanecké výhody zaujaly pouhých 18 % respondentů. V absolutních číslech jen 3 lidé účastníci se tohoto výzkumu, ocenili pružnou pracovní dobu, která jim byla spolu s místem nabídnuta.



Graf č. 4. 11 Co nejvíce zaujalo na nabídce pracovního místa

Otázka č. 5 Pracoval/a jste ve společnosti dříve?

Cílem otázky č. 5 bylo zjistit, zdali někteří noví zaměstnanci ve společnosti nepracovali již dříve, např. jako brigádník/ce nebo na jiné pracovní pozici. Graf poukazuje na skutečnost, že většina respondentů je zaměstnancem společnosti poprvé. Ale 18 % ve společnosti působilo již dříve.

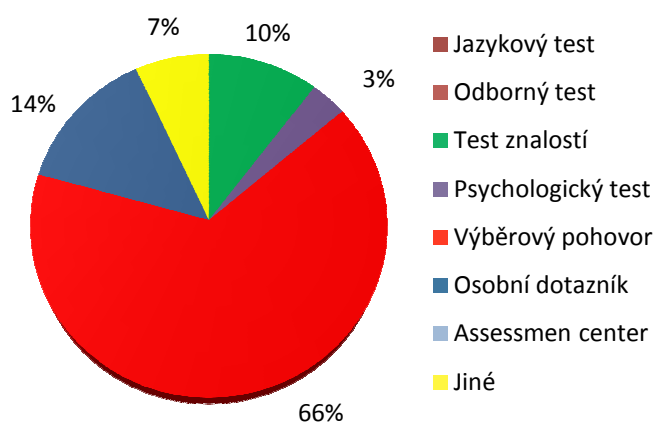


Graf č. 4. 12 Zaměstnání u společnosti v minulosti

Otázka č. 6 Absolvoval/a jste ve výběrovém procesu některou z těchto metod výběru?

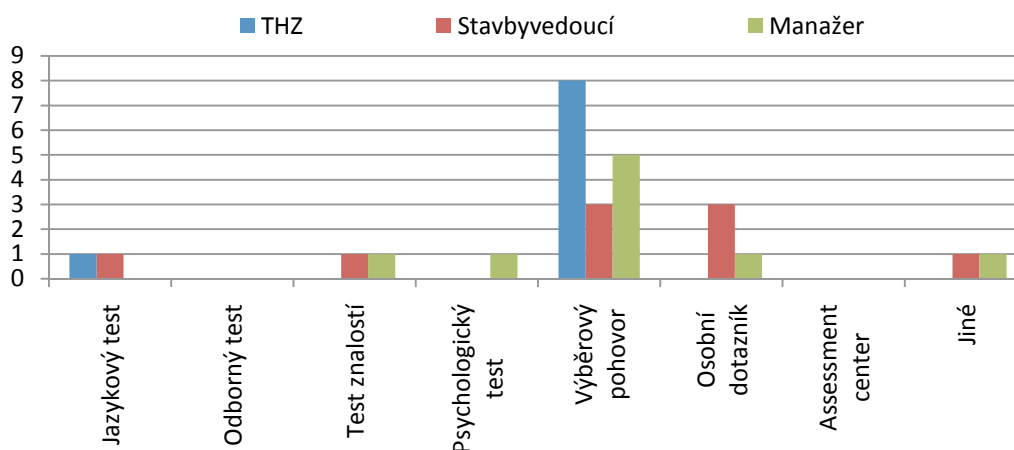
Téměř většina nových zaměstnanců, prošla výběrovým pohovorem. Při výběrovém řízení se 10 % respondentů setkala se znalostním testem a 14 % vyplňovalo

osobní dotazník. Jeden uchazeč podstoupil psychologický test. Ostatní testování nebylo v případě výběru těchto zaměstnanců využito. Stejně tak nebyla využita ani metoda AC.



Graf č. 4. 13 Absolvování metody výběru

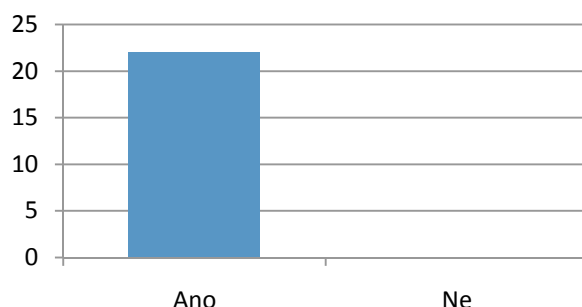
V grafu č. 4. 11 je podrobněji zobrazena účast jednotlivců na určitých metodách výběru zaměstnanců. Kandidáti ucházející se o pozici THZ absolvovali vždy výběrový pohovor, pouze jeden z nich absolvoval navíc i jazykový test. Při obsazování pozice stavbyvedoucího či manažera bylo využito více metod. Stavbyvedoucí se taktéž účastnili výběrového pohovoru a ve stejném počtu vyplňovali i osobní dotazník. Absolvovali i jazykový test, test znalostí. Vždy šlo však o dvě až tři kombinace metod. Pouze v jednom případě byla použita jiná metoda výběru, kterou respondent v dotazníku blíže nespecifikoval. Uchazeči o manažerskou pozici se účastnili zejména výběrového rozhovoru. Ve dvou případech byli však použity jiné možnosti, vždy v jiné kombinaci. V prvním případě se jednalo o test znalostí a psychologický test. Ve druhém případě šlo o kombinaci osobního dotazníku a jiné neuvedené metody výběru.



Graf č. 4. 14 Účast pracovníků na konkrétní metodě výběru

Otázka č. 7 Vyhovovala Vám forma výběrového řízení?

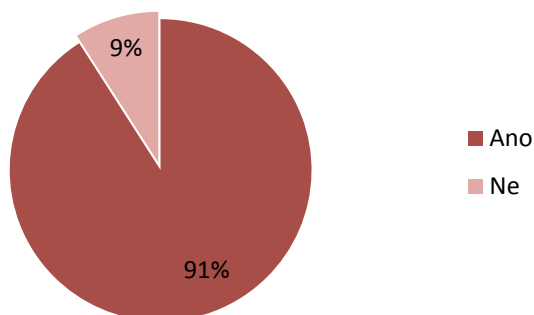
Každý člověk má svůj osobní názor a každý má své zkušenosti, které mohou být odlišné. Přesto průběh výběrového řízení 100 % vyhovoval všem a všichni do jednoho byli spokojeni.



Graf č. 4. 15 Spokojenost s výběrovým řízením

Otázka č. 8 Prošel/a jste výběrovým pohovorem?

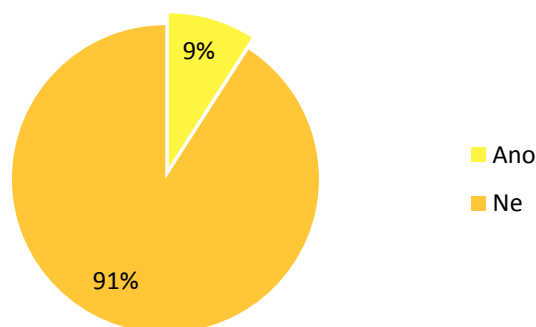
Výběrovým pohovorem prošlo 91 % z dotazovaných. Zbýlých 9 % bylo přijato na základě výsledků jiných metod výběru, které byly použity. Těchto 9 % tvoří stavbyvedoucí a manažeři, u kterých bylo využito odlišných metod.



Graf č. 4. 16 Účast na výběrovém pohovoru

Otázka č. 9 Byl pro Vás výběrový pohovor stresující?

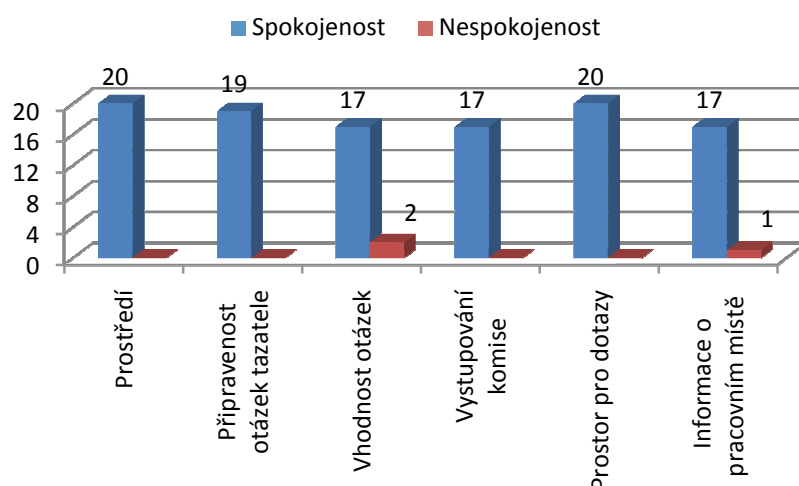
I z výsledku této otázky je patrné, že práce personálního oddělení byla vykonána kvalitně. Celých 91 % ze zúčastněných neshledalo pohovor stresujícím. Pro pouhých 9 % dotázaných stresující výběrový pohovor byl.



Graf č. 4. 17 Stres z výběrového řízení

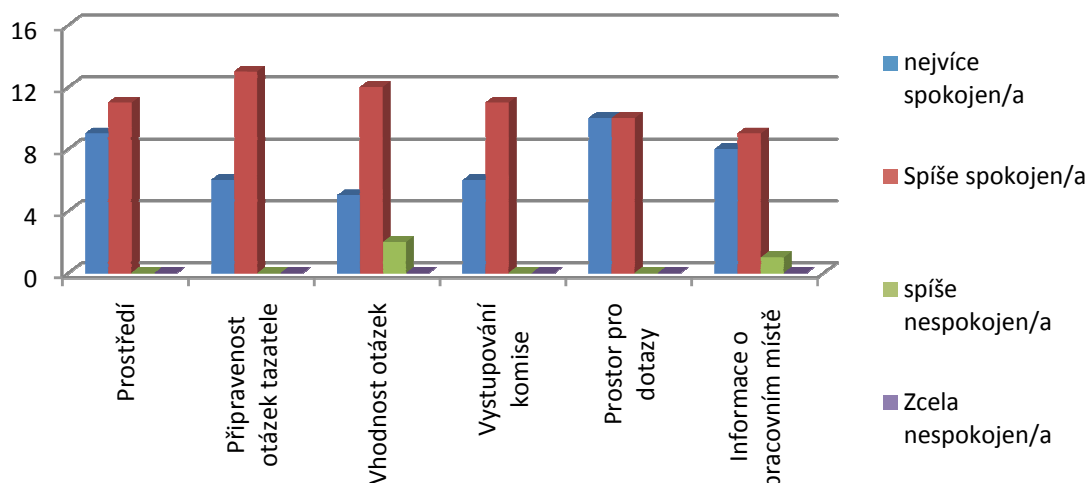
Otázka č. 10 Do jaké míry jste byl/a spokojen/a s jednotlivými prvky pohovoru?

Podle grafu č. 4. 15 je zřejmé, že všichni dotazovaní byli s pohovorem, který absolvovali spokojeni. Ani jeden prvek výběrového pohovoru nezískal tolik negativních odpovědí, aby se mohlo říci, že respondent byl nespokojen.



Graf č. 4. 18. Spokojenost s jednotlivými prvky pohovoru

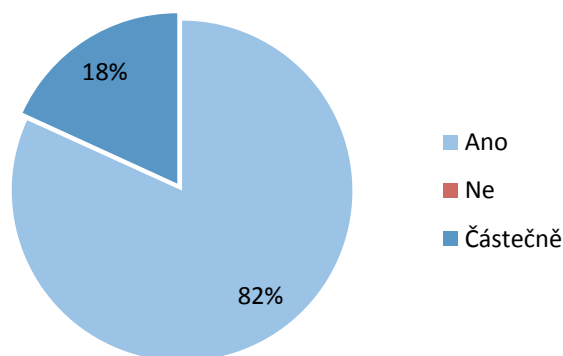
Z druhého grafu č. 4. 15 je patrné, které odpovědi respondenty nejčastěji oslovily. S prostředím, kde se pohovor odehrával, bylo více z dotazovaných spíše spokojeno než nejvíce spokojeno. Podle sloupců druhé kategorie vychází, že s připravenými otázkami tazatele byli všichni spokojeni. Ale více jak polovina respondentů se raději přiklonila k hodnocení spíše spokojen/a. Mírnou nespokojenost projevili respondenti u skupiny - vhodnost otázek, které byly u pohovoru pokládány a u informací o pracovním místě.



Graf č. 4. 18. 1 Spokojenost s jednotlivými prvky pohovoru

Otázka č. 11 Odpovídá Vaše pracovní pozice Vaší kvalifikaci?

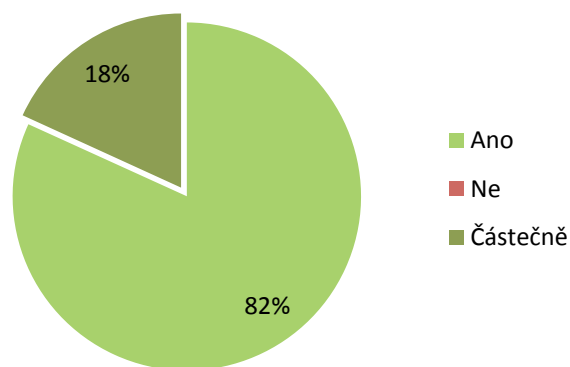
Z vyhodnocení otázky č. 11 je patrné, že 82 % z dotázaných zaměstnanců pracuje na takové pracovní pozici, která zcela odpovídá jejich kvalifikaci. Zbylým 18% odpovídá kvalifikace částečně. Nikdo nepracuje na pozici, pro kterou neodpovídá jeho kvalifikaci.



Graf č. 4. 19 Shoda kvalifikace zaměstnance s pracovní pozicí

Otázka č. 12 Shoduje se Vaše současná práce s prací, o kterou jste se ucházel/a?

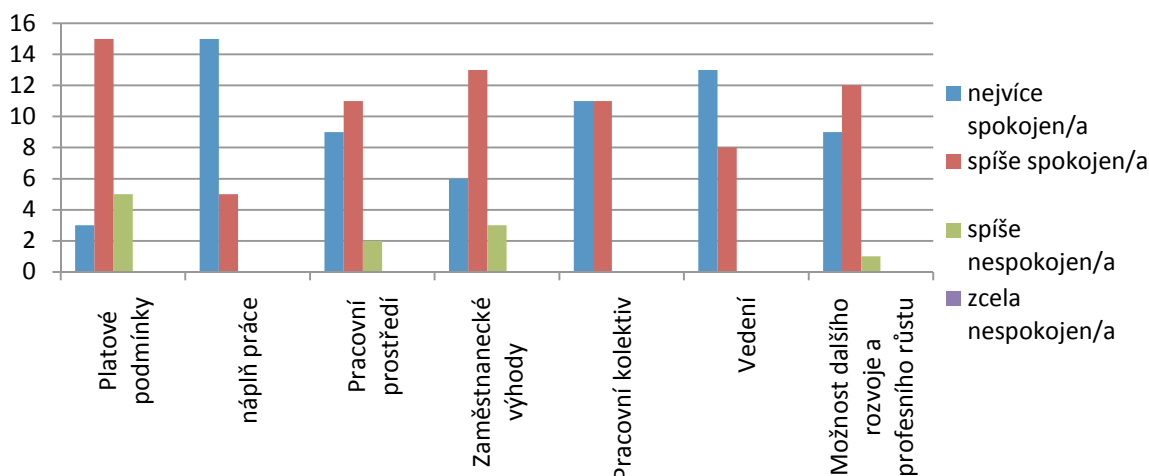
U otázky č. 12 je naprosto stejně vyobrazený graf jako u otázky předešlé. A to z toho důvodu, že zaměstnanci, kterým odpovídá pracovní pozice kvalifikaci je zároveň pracovním místem, o které se ucházeli. Z toho plyne, že 18. % respondentů se současná práce částečně neshoduje s tou, o níž se ucházeli, stejně jako jejich kvalifikace



Graf č. 4. 20 Shoda mezi současnou pracovní pozicí a prací o kterou se ucházel

Otázka č. 13: Jak jste spokojen/a s následujícími skutečnostmi?

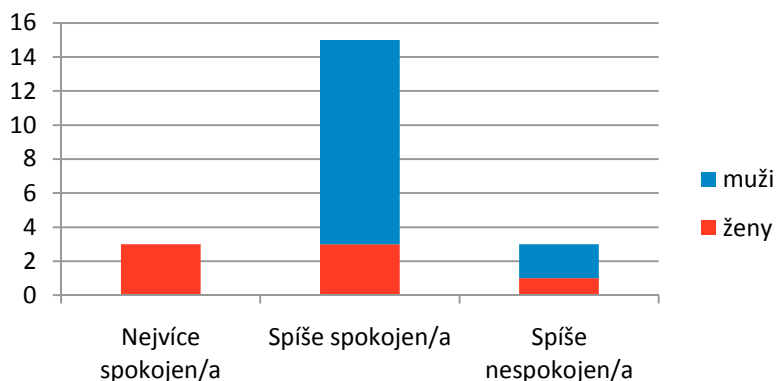
Zájmem této otázky je zjistit spokojenost nových zaměstnanců s uvedenými skutečnostmi. Zaměstnanci hodnotili všechny skutečnosti jako vyhovující, tedy s nimi byli nejvíce nebo spíše spokojeni. V grafu si lze všimnout, že největší spokojenost, která je pro tento graf charakteristická modrou barvou, je s náplní práce. Druhou kategorií, kde modrý sloupec převyšuje červený, tedy spíše spokojený se skutečností, je s vedením. Mírná nespokojenost se objevila s poskytnutými platovými podmínkami a pracovním prostředím. Neuspokojeno bylo i pár respondentů se zaměstnaneckými výhodami a možností dalšího rozvoje profesního růstu. Výsledek této otázky je přesto kladný.



Graf č. 4. 21 Spokojenost s jednotlivými skutečnostmi

Graf č. 4. 19 podrobněji sleduje spokojenost mužů a žen s platovými podmínkami. Je zde patrné, že nikdo není zcela nespokojen a téměř všichni z dotazovaných se přiklonili ke kladnému hodnocení. Ženy rozmístily své odpovědi do tří kategorií, zatímco muži pouze do dvou. Žádný z mužů, kteří se účastnili výzkumu, není zcela bezvýhradně spokojen se svými

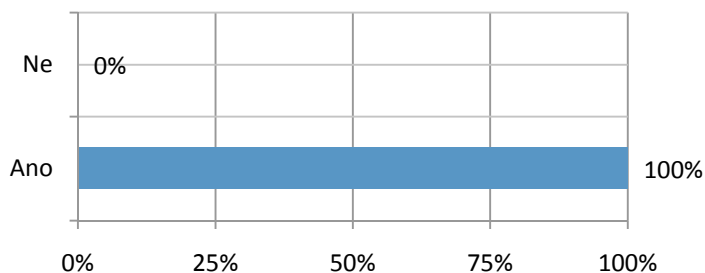
platovými podmínkami. Většina z nich volila odpověď spíše spokojen/a. U žen je spokojenost a částečná spokojenost vyvážená.



Graf č. 4. 22 Spokojenost s platovými podmínkami podle kategorie pohlaví

Otázka č. 14 Proběhlo v organizaci vstupní školení?

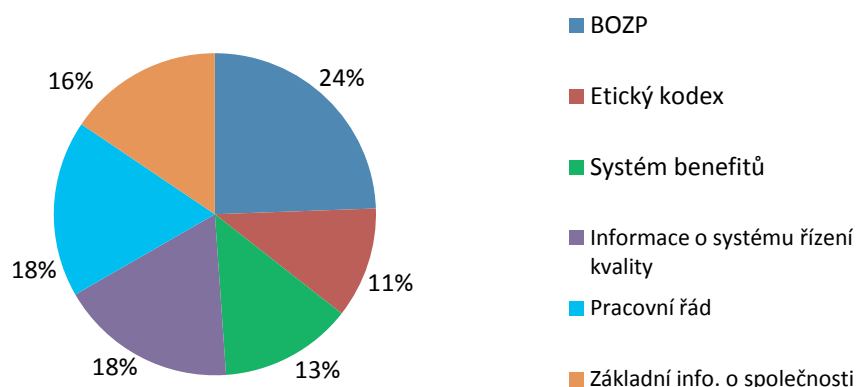
Jak již bylo uvedeno, v organizaci by měl každý nový zaměstnanec projít vstupním školením. Z grafu je patrné, že vstupního školení se opravdu účastnili všichni nově přijatí zaměstnanci.



Graf č. 4. 23 Účast na vstupním školení

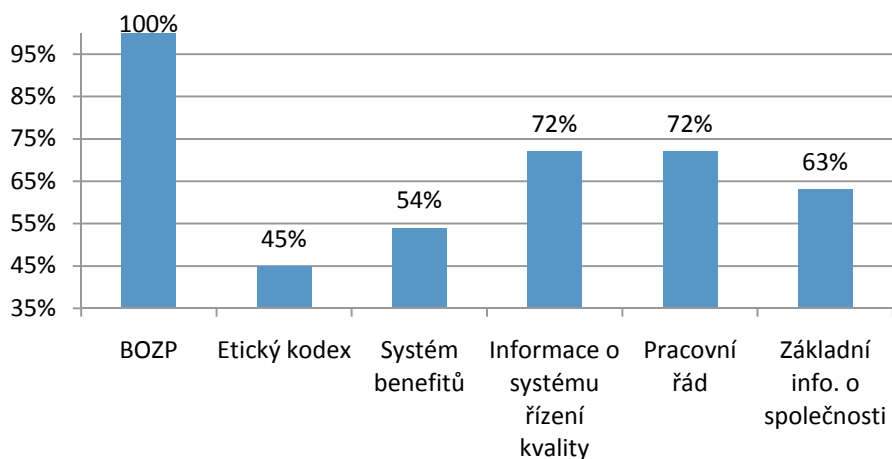
Otázka č. 15 Co bylo obsahem Vašeho vstupního školení?

Otázkou č. 15 bylo snahou zjistit, co bylo součástí vstupního školení, které respondenti absolvovali. Podle zobrazení koláčového grafu je vidět, která témata se vyskytovala a jaká byla jejich četnost. Následný sloupcový graf však lépe znázorňuje účast zaměstnanců na jednotlivých typech kurzů.



Graf č. 4. 24 Účast na školení daného typu

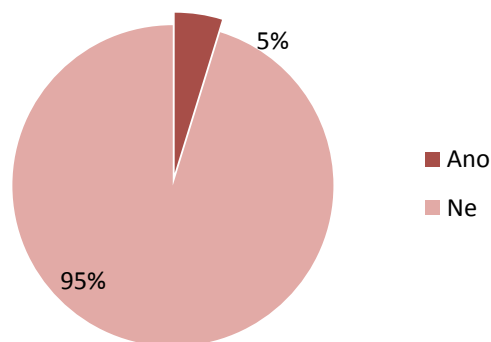
Sloupcový graf tedy názorněji zobrazuje, kolik nově přijatých zaměstnanců se účastnilo jednotlivých částí školení. Prioritou společnosti je ochrana a zdraví při práci a tuto politiku firmy potvrdila i 100 % účast všech respondentů. Druhým nejčastěji absolvovaným tématem školení jsou informace o systému řízení kvality. Stejnými procenty (72 %) byla ohodnocena i účast na školení ohledně pracovního řádu. Následovaly informace o základních údajích společnosti. Více jak polovina z dotazovaných absolvovala i seznámení se systémem benefitů. Poučení o Etickém kodexu se účastnili čtyři manažeři ze sedmi, dva stavbyvedoucí ze sedmy a dva TH zaměstnanci z osmi, celkově tedy 45 % respondentů.



Graf č. 4. 25 Účast zaměstnanců na konkrétním školení

Otázka č. 16 Absolvoval/a jste nějaké jiné školení nad rámec základního?

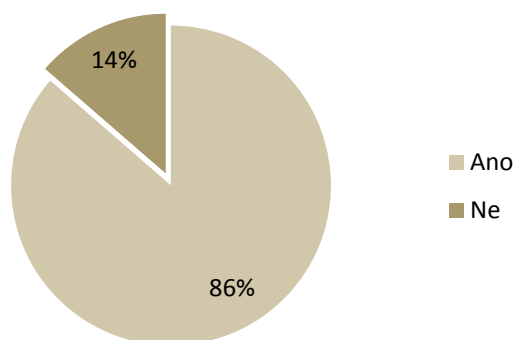
V rámci analýzy bylo dále zjišťováno, zdali se některý z respondentů účastnil i jiného školení nad rámec základního. Z dotazovaných se 95 % účastnilo základního školení a jiné zatím neabsolvovali. Školení nad rámec základního se účastnilo pouze 5 % respondentů.



Graf č. 4. 26 Účast školení nad rámec základního

Otázka č. 17 Byly informace, které jste získal/a, užitečné?

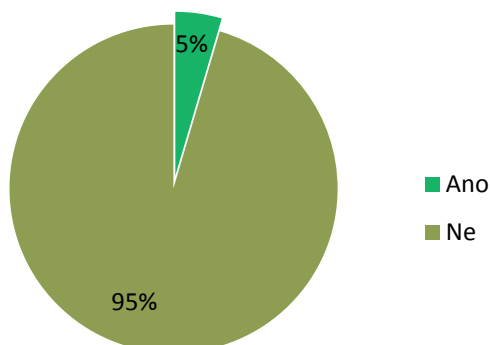
Informace, které noví zaměstnanci obdrželi při vstupním školení, byly přínosné pro 86 % respondentů. Naproti tomu 14 % se zdály tyto informace neužitečné.



Graf č. 4. 27 Užitečnost informací získaných na školení

Otázka č. 18 Postrádal/a jste nějaké informace při nástupu do zaměstnání?

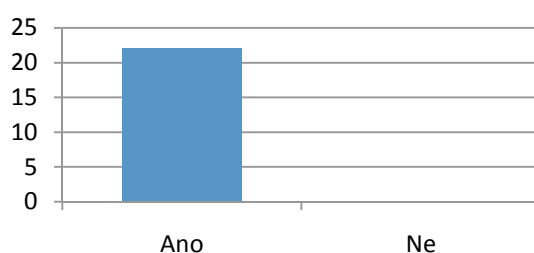
Tato otázka nepřímo navazuje na předešlou. Téměř všem (95 %) nechyběli při nástupu do zaměstnání žádné informace. V absolutních číslech pouze jednomu respondentovi chyběly informace týkající se kolektivní smlouvy a instrukce o možnostech stravování, které společnost nabízí.



Graf č. 4. 28 Nedostatek informací při nástupu do zaměstnání

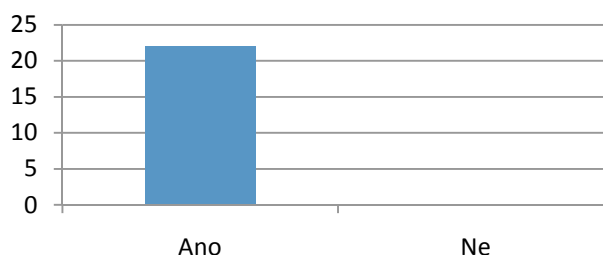
Otázka č. 19 Byl/a jste první den na pracovišti uvítán/a vedoucím?

Tato otázka byla položena jen jako formalita. Je to nejen velmi zdvořilé a velmi dobře zapůsobí na nováčka ve společnosti, když každého nového zaměstnance uvítá přímý nadřízený a příp. ředitel oddělení apod., stejně jako představení spolupracovníkům. Podle výsledku šetření je vidět, že uvedení zaměstnance na pracoviště je v této společnosti zaběhnutou skutečností.



Graf č. 4. 29 Uvítání na pracovišti

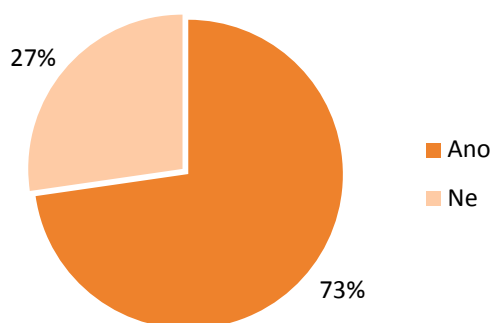
Otázka č. 20: Byli Vám představeni spolupracovníci?



Graf č. 4. 30 Představení spolupracovníkům

Otázka č. 21: Byl Vám přidělen mentor – patron na zaškolení?

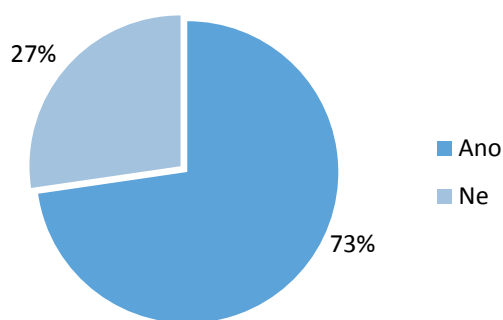
Z dotazníkového šetření taktéž vyšlo, že 73 % respondentům byl k adaptaci přidělen patron na zaškolení. Zbýlých 27 % mentora nemělo. Mentor nebyl přidělen při obsazování manažerských pozic.



Graf č. 4. 31 Přidělení mentora na zaškolení

Otázka č. 22: Obdržel/a jste osobní adaptační plán?

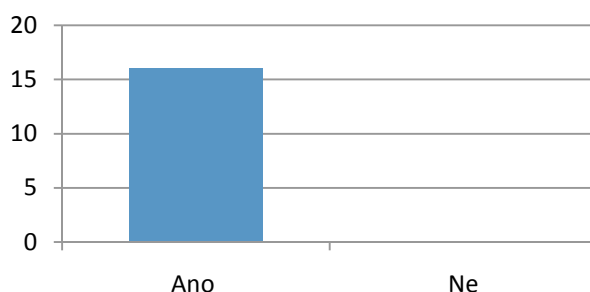
Adaptační program obdrželo 73 % nových zaměstnanců, je tedy vidět, že tato otázka úzce souvisí s otázkou předešlou. To znamená, že zaměstnanci, kterým byl přidělen patron na zaškolení, obdrželi i adaptační plán. Z dotazovaných 27 % tento plán nezískalo, a to ze stejného důvodu jako výše. Z tohoto zjištění vyplývá, že noví zaměstnanci na manažerských pozicích nezískávají adaptační plán.



Graf č. 4. 32 Získání adaptačního plánu

Otázka č. 23: Probíhala Vaše adaptace podle adaptačního plánu?

Všichni zaměstnanci, kteří získali adaptační plán, jej plnili podle předepsaného časového harmonogramu.

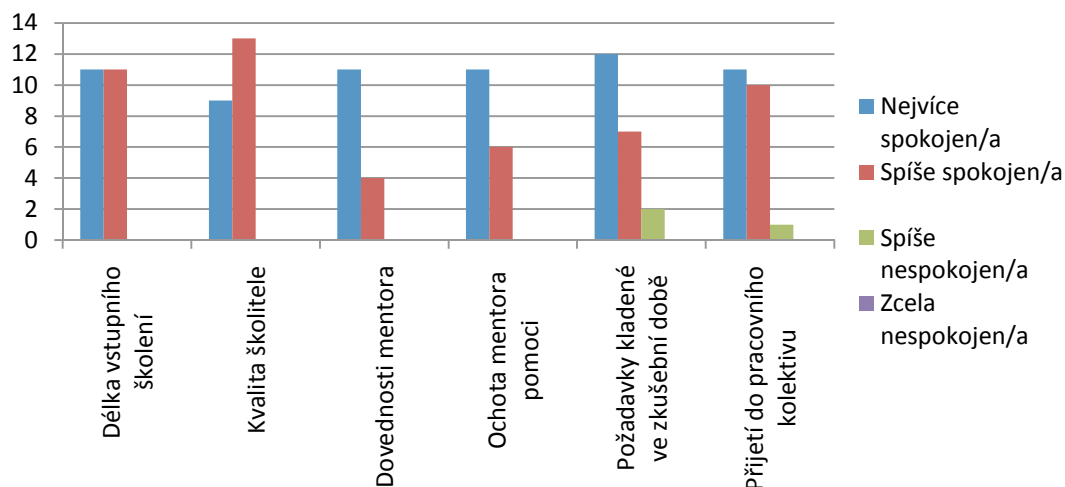


Graf č. 4. 33 Průběh adaptace podle plánu

Otázka č. 24: Ohodnot'te prosím Vaši spokojenost s uvedenými skutečnostmi:

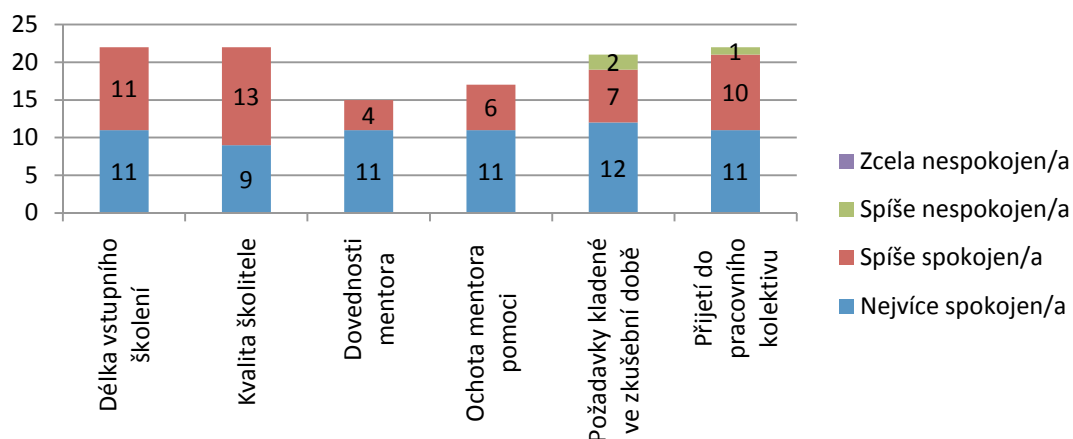
Téměř 100 % nových zaměstnanců je s uvedenými skutečnostmi spokojeno. Nejvíce spokojeni byli respondenti s požadavky, které na ně byli ve zkušební době kladené. Zde je vidět největší rozdíl mezi hodnotami nejvíce a spíše spokojeni. S kvalitou školitele byli všichni spokojeni, ale o něco méně respondentů přiřadilo raději hodnotu spíše než zcela spokojeni. Dovednosti mentora a jeho ochota pomoci v případě vzniklých problémů nevyplnili všichni z dotazovaných. Z tohoto důvodu je možné zkreslení této odpovědi. Je to

díky již uvedené skutečnosti, že zaměstnancům na manažerských pozicích nebyl přiřazen patron k zaškolení.



Graf č. 4. 34 Spokojenost s prvky adaptace

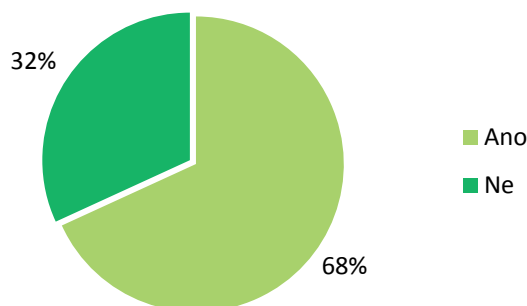
Podle druhého zobrazení grafu otázky č. 24 je patrné, že nespokojených zaměstnanců bylo minimum. Nikdo z oslovených dokonce ani nezvolil možnost zcela nespokojen/a.



Graf č. 4. 35 Spokojenost s jednotlivými prvky adaptace

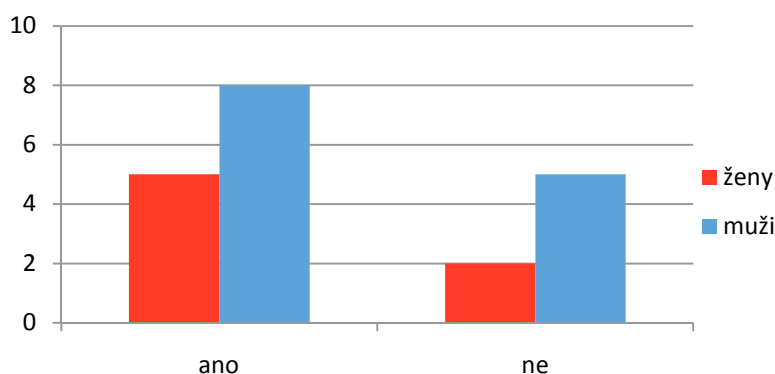
Otázka č. 25 Přivítal/a byste ve zkušební době nějakou společenskou akci pořádanou organizací?

Přes polovinu, přesněji 68 % respondentů by uvítalo nějakou společenskou akci, která by byla pořádaná v době jejich adaptace, aby se lépe začlenili do kolektivu.



Graf č. 4. 36 Potřeba společenské akce

Snahou bylo dále zjistit, zdali třeba nepreferují společenskou seznamovací akci muži či naopak ženy. Podle následujícího grafu je patrné, že zájem účastnit se, by byl u obou pohlaví stejný.



Graf č. 4. 37 Preference mužů a žen na společenskou akci

Otázka č. 26 Máte nějaké návrhy a připomínky k průběhu procesu výběru a adaptace ve společnosti?

Otázka č. 26 byla jedinou otevřenou otázkou dotazníku. Ani jeden z dotázaných se však k této otázce nevyjádřil.

4. 6 SHRNU TÍ DAT ZÍSKANÝCH ANALÝZOU

O pracovním místě se většina uchazečů dozvěděla z internetu nebo z webových stránek společnosti. Překvapením bylo, že ani jeden z uchazečů se o volném pracovním místě nedozvěděl z ÚP. Zde se tedy nabízí, zdali je vůbec nutné používat i jiné a přitom dražší prostředky ke zveřejňování nabídek. Nově příchozí zaměstnanci byli nejčastěji ve věkovém intervalu 25 – 34 let s vysokoškolským titulem. O polovinu méně bylo přijato uchazečů s vyšším odborným vzděláním. Nejméně zaměstnanců, kteří byli v posledním roce přijati na některou z pozic zařazenou do skupiny THZ mají středoškolské vzdělání. Manažerskou

funkci zastává více mužů, nežli žen. Dále bylo zjištěno, že stavbyvedoucí podle mnou provedeného výzkumu jsou pouze muži. 68 % z dotazovaných zaměstnanců je u společnosti zaměstnáno méně jak 6 měsíců. Další zajímavou skutečností je, že 4 zaměstnanci z 22 pracovali u společnosti již dříve.

Co se týče spokojenosti zaměstnanců s výběrovým procesem, všem z dotazovaných forma vyhovovala. Při výběrového řízení s drtivou většinou převládal výběrový pohovor. Ostatních metod výběru bylo využito minimálně. V některých případech bylo navíc využito i osobního dotazníku či testu znalostí. Z výsledků dotazníku vychází, že odborných a jazykových testů se nezúčastnil žádný z respondentů. Z celkového počtu dotázaných se 9 % nezúčastnilo výběrového pohovoru. Tedy pouze 9 % respondentů bylo přijato na základě jiné z metod výběru. Nečekávala jsem však, že zbývajícím možnostem není při výběru zaměstnanců věnovaná taková pozornost. Navíc z podrobného grafu je patrné, že mezi použitím jednotlivých metod výběru neexistuje žádný systém. TH zaměstnanci absolvovali všichni výběrový pohovor. Naproti tomu stavbyvedoucí se účastnili jak výběrového pohovoru, tak někteří vyplňovali i osobní dotazník. Jiný absolvoval jazykový test resp. test znalostí. Stejná nesourodost využití metod je zaznamenána i u manažerů. Bylo využito zejména výběrového pohovoru, ve dvou případech byly využity jiné kombinace variant. V prvním případě se jednalo o test znalostí a psychologický test. Ve druhém případě šlo o kombinaci osobního dotazníku a jiné neuvedené metody výběru. Téměř všichni, kteří se zúčastnili pohovoru, jej však nepovažovali za stresovou situaci.

Z hlediska samotného průběhu pohovoru převládala mezi respondenty s jednotlivými aspekty spíše spokojenost. S prostředím, kde se pohovor odehrával i s připraveností jednotlivých otázek od komise uchazečům, nebyl nikdo z dotázaných zaměstnanců nespokojený. S vhodností jednotlivých otázek pohovoru se vyskytla i nespokojenost s otázkami, které byly pokládány. Šlo však o minimum respondentů. Shodný je i výsledek otázky ohledně spokojenosti či nespokojenosti s poskytnutými informacemi na pohovoru. Prostor pro dotazy, který byl v průběhu pohovoru vyhraněn, měl kladnou odezvu. Polovina respondentů byla zcela spokojena, zbylá polovina byla spíše spokojena, což je potěšující skutečností.

Bylo vyzkoumáno, že kvalifikace nově přijatých zaměstnanců se ve většině případů je stejná s prací, kterou vykonávají. Stejnému počtu respondentů se shoduje náplň práce, kterou vykonávají, s prací o kterou se ucházeli. S obsahem práce jsou překvapivě téměř všichni respondenti zcela spokojeni. Podobného výsledku dosáhla i otázka týkající se spokojenosti

s vedením. S možnostmi dalšího rozvoje a s nabídkou dalšího vzdělávání jsou respondenti spíše spokojeni. S platovými podmínkami je většina spíše spokojena. Ženy i muži se v tomto případě ztotožňují s částečnou spokojeností, v některých případech se vyskytly názory s částečnou nespokojeností. Pokud některý z respondentů je s platovými podmínkami zcela spokojen, jedná se o ženu.

Druhá část dotazníku, která je věnována adaptaci zaměstnanců ve společnosti. Vstupního školení se účastnili všichni respondenti. Každý nový zaměstnanec absolvoval školení o BOZP. Většina se zúčastnila kurzu popisující pracovní řád a stejně vysoké procento z nových dotazovaných zaměstnanců bylo informováno o systému řízení kvality. Pouze jeden respondent se účastnil školení nad rámec základního. Se základními údaji o společnosti byla seznámena nadpoloviční většina respondentů. Minimum nových zaměstnanců se účastnilo školení o systému benefitů a etickém kodexu. Informace, které na těchto kurzech získali, považovalo přes 80 % respondentů za užitečné. Pouze jednomu chyběli informace o kolektivní smlouvě a v druhém případě šlo o neinformování o možnosti stravování ve společnosti.

Podle provedeného výzkumu všichni noví zaměstnanci byli na novém pracovišti řádně uvítáni a představeni jak nadřízenému tak spolupracovníkům. Na zaškolení a provedení celým adaptačním procesem jsou v organizaci voleni patroni, kteří se o nové zaměstnance starají. Tyto mentory nezískali pouze manažeři. Společně s patrony, byl jednotlivým zaměstnancům přidělen i adaptační plán. Z této skutečnosti je tedy zřejmé, že adaptační plán nezískávají zaměstnanci na manažerských pozicích. Všichni, kteří plán obdrželi, zodpověděli, že byl uskutečňován plně podle daného harmonogramu. Jedná se o velice dobrý výsledek, který dokládá důslednost naplňování jednotlivých fází plánu. S délkou absolvovaného školení byli všichni respondenti spokojeni, stejně tak s kvalitou školitele. K mému překvapení s dovednostmi mentora, který byl jednotlivým novým zaměstnancům přidělen, byli všichni spokojeni. Což je velice dobrou zprávou. O lehké nespokojenosti se vyjádřilo pár respondentů k požadavkům, které na ně ve zkušební době byly kladeny a s přijetím do kolektivu na pracovišti. Nadpoloviční většina tedy 15 respondentů by uvítalo, kdyby během zkušební doby, byla společností pořádána nějaká společenská akce, která by jim napomohla v navazování kontaktů a sžití se s novým kolektivem a pracovištěm.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Z výzkumu, který probíhal metodou dotazování technikou rozhovoru s personálním ředitelem a dále technikou dotazníku se zaměstnanci, kteří byli přijati během posledního roku, jsem zhodnotila současný systém výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané společnosti.

Shledala jsem, že v současné době v organizaci již 27 měsíců funguje adaptační program pro zaměstnance zajišťující správu a management společnosti. Musím konstatovat, že s prací zaměstnanců ŘLZ jsou všichni zaměstnanci spokojeni a i na mne systém působil velice kladně. Společnost, jež byla analyzována, má velmi dobře zpracovaný celý systém počínaje získáváním, výběrem až po samotné přijetí zaměstnanců. Zpozorovala jsem několik menších nedostatků, které by se daly zapracovat do systému výběru zaměstnanců i do programu adaptace. Z šetření vyplynulo celkem 10 připomínek, které navrhuji jako doporučení, jež by mohla napomoci při zdokonalování systému výběru a adaptace zaměstnanců.

1. Sledovat náklady na výběr a na adaptaci zaměstnanců

Z rozhovorů, které jsem vedla s personálním ředitelem společnosti a také z interních materiálů společnosti, ze kterých jsem čerpala, jsem vyvodila, že oddělení ŘLZ sleduje své náklady jako celek. Shledala jsem, že se financování nečlení na jednotlivé oddíly, které by měly svůj finanční plán, ale jsou shrnuty pouze do jednotného celku. Domnívám se, že pro kvalitní rozvoj mnohých projektů, ale i pro běžný chod jednotlivých úseků, by nebylo od věci nastavit takový systém, který by rozvrhl finance pro jednotlivé oddělení ŘLZ a sestavily se rozpočty konkrétně např. na systém rozvoje a vzdělávání, na získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, dále na adaptaci zaměstnanců, apod. Jelikož celý proces výběru zaměstnanců patří k jedné z nejnákladnějších činností v organizaci, je velice přínosné sledovat investice vynaložené na výběr zaměstnanců. Samozřejmě se nesmí zapomenout pozorovat i jejich návratnost. Pokud by společnost začala sledovat náklady na výběr a na adaptaci, jistě by tím jen získala. Vždyť spočítat, kolik společnost stojí získat jednoho zaměstnance, je prvním krokem k měření efektivnosti výběru zaměstnance. V praktické části této práce jsem se snažila nastínit, kolik by pravděpodobně mohly být měsíční náklady na výběr jednoho zaměstnance a dále i měsíční náklady na jeho adaptaci. Z výsledku je patrné, že nejde o zanedbatelné částky, hlavně pokud se jedná o větší počet obsazovaných pozic. Proto by měl

být kladen důraz, aby byl výběr zaměstnanců proveden důkladně a nevzniklo riziko odchodu zaměstnance v krátké době po přijetí a nemusela se tak investice opakovat.

2. Zavést hodnocení úspěšnosti výběrového procesu

Dále jsem shledala, že v organizaci chybí samotné hodnocení úspěšnosti výběrového řízení. Tato skutečnost vychází z absence sledování nákladů výběru a adaptace zaměstnanců, o kterém jsem hovořila výše v prvním odstavci. Hodnocení úspěšnosti úzce navazuje na sledování těchto investic a měří efektivnost vynaložených výdajů. Je možno využívat různé ukazatele např. poměrné, zaměřené na efektivnost nebo na rovnost. Domnívám se, že zhodnotit úspěšnost výběrového řízení, především odhalí kritická místa v procesu, přispěje při přípravě následného výběru, poukáže na skutečnosti, kterých se vyvarovat. Soudím, že k zefektivnění celého procesu, by se v budoucnu mohly začít sledovat alespoň počty nově přijatých zaměstnanců k celkovému počtu přihlášených uchazečů, počet uchazečů splňujících požadavky na pracovní pozici k celkovému počtu přihlášených uchazečů. Čas potřebný na oslovení, přilákání a získání nového zaměstnance, celkové náklady na získávání a výběr zaměstnanců. Dále se také zaměřit na kritérium vynaložených nákladů na jednoho přijatého zaměstnance a zahrnout do hodnocení ještě alespoň kvantitativní kritéria např. porovnat počet nově přijatých zaměstnanců s průměrným výkonem těchto zaměstnanců.

3. Ustoupit od inzerování v tištěných periodikách

Z dotazníkového šetření jsem vyzorovala, že téměř všichni z oslovených zaměstnanců se o volném pracovním místě dozvěděli z internetu. Ani jeden z respondentů, který byl přijat za poslední rok, nezískal informace z tisku. Inzerce v tisku, kterou společnost využívá např. u Moravskoslezského deníku, Mladé fronty dnes (MFD) apod. je však poměrně nákladná. Pokud se za poslední rok o nabídku nikdo nedozvěděl z novin, nabízí se zde otázka, zda-li je nutné dále inzerovat volná pracovní místa v tisku. Domnívám se, že pokud se jedná o zaměstnance THZ (účetní, stavbyvedoucí, asistentka, ale i manager), mohlo by být od této formy upuštěno. Organizace by tak mohla dosáhnout dalších úspor nákladů na výběr a adaptaci. Inzerce na internetových oborových portálech, které společnost využívá, jobs.cz, práce.cz, se pohybuje v ceně od 3.500,- do 5.900,-. I tak je méně nákladná než tištěná podoba a navíc inzeráty nejsou omezeny počtem slov či znaků, jako je tomu v tisku. Navíc bych zvážila možnost inzerovat na internetových stránkách MFD jobDNES.cz, jelikož roste popularita čtení denního tisku přes internet. V tomto případě lze navolit z několika alternativ cenově výhodných balíčků a navíc je možno zaplatit i zviditelnění inzerce pomocí

přednostního umístění např. na homepage, v boxu na stránkách iDNES.cz apod. Tištěnou inzerci v denním tisku bych doporučovala ponechat pouze pro nabídku zaměstnání na dělnické pozice.

Z výsledků bylo navíc patrné, že se dostatečné množství uchazečů o volném pracovním místě dozvědělo ze samotného webu společnosti. Je proto třeba nezapomínat ani na tuto možnost zdroje informací. Internetové stránky společnosti obsahují přehlednou záložku „Zaměstnání“, ve které je vedena nabídka volných míst. Avšak pravidelná aktualizace těchto stránek je nezbytně nutná. Sama z vlastní zkušenosti vím, že vskutku velmi mnoho uchazečů o zaměstnání prochází internetové stránky společnosti. Společností, které se jim zdají zajímavé, prestižní a které si představují jako svého potenciálního zaměstnavatele. Z tohoto důvodu by neměly být stránky s poslední aktualizací z října 2010. V tom případě žádný z uchazečů netuší, jestli je nabídka práce ještě aktuální či nikoli a nevytváří to ani požadovaný dobrý dojem o společnosti. Usuzuji, že alespoň u vkládaných nabídek volných míst by mělo být připsáno datum vložení příspěvku a doba trvání platnosti. Výhodou samozřejmě je, že tyto nabídky mohou podat více informací, jelikož na vlastním webu není inzerce omezena počty slov a není ani zpoplatněna podle počtu použitých znaků. Navíc může být nabídka vystavena i poměrně dlouho, tzn. že může být podána i s větším časovým předstihem než na serverech s nabídkami práce. V podstatě od prvního okamžiku, kdy je zjištěno, že vznikne potřeba obsadit pracovní místo. Odkaz na tyto bližší informace na webu společnosti, by se mohl vyskytovat i v inzerátech na jiných portálech.

4. Zaměřit se na získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Pomocí metody dotazování jsem taktéž zjistila, že prioritou společnosti je získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů společnosti. Avšak podle provedeného výzkumu bylo zjištěno, že pouze 4 zaměstnanci z nově přijatých byli ve společnosti zaměstnáni již dříve. Domnívám se, že pokud společnost chce opravdu preferovat tento postoj k získávání zaměstnanců, měla by se na něj více zaměřit, jelikož v současnosti se neshoduje s nastaveným systémem. Věřím, že o všech volných místech by měli být v první řadě informováni zaměstnanci a to formou intranetu, vývěsek na pracovišti apod. tak, aby měl každý šanci dostat se k informacím. Avšak pouze informovaností interních zaměstnanců tento bod nelze splnit. Soudím, že základem by měl být dobře sestavený systém následnictví ve společnosti a taktéž systém rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Z tohoto důvodu bych doporučovala, aby zaměstnanci oddělení ŘLZ více monitorovali vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a pomocí hodnotících rozhovorů by nacházeli potenciální kandidáty na určité pracovní pozice.

S těmito potencionálními zaměstnanci pak dále pravidelně hovořit o jejich možnostech a společnými silami hledat optimální cesty jejich kariérního postupu. Věřím, že pokud by byly pečlivě zpracovány plány rozvoje a společně s nimi vytvářeny plány následnictví pro jednotlivé funkce ve společnosti, jistě by se zvedlo procento získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. V této době, kdy se stále stavební trh potýká s dopady krize a stále doznívá snižování zakázek a redukce počtu zaměstnanců je trendem moderního managementu právě přijímání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Tímto přístupem k rozvoji stávajících zaměstnanců, systémem následnictví a psychickým podporováním zaměstnance při rozhovorech jsou zaměstnanci velice motivováni a jistě by se i zdokonalil jejich přístup k práci i ke společnosti jako takové.

5. Sjednotit metody výběru pro konkrétní pracovní pozice

Mým dalším doporučením, které vychází z výsledků dotazníkového šetření je sjednotit používání metod výběru pro konkrétní pracovní pozice. Z mnou provedeného výzkumu je patrné, že v případě obsazování stejné pozice bylo využito jiných technik výběru. Zejména pak v případě výběru stavbyvedoucích a manažerů. V některých případech byl využit pouze výběrový pohovor, v jiných případech uchazeči podstoupili test znalostí, osobní dotazník, jindy byl použit jazykový test případně psychologický test. Domnívám se, že ačkoli se jedná o obsazování pozice na jiný druh práce resp. odlišných divizí či středisek, mělo by výběrové řízení být sjednoceno alespoň podle základního členění zaměstnanců podílejících se na správě společnosti, tedy TH zaměstnanci, stavbyvedoucí, manažeři. Věřím, že tento přístup, kdy každý projde stejným výběrovým procesem resp. upraveným podle potřeb jednotlivé náplně práce obsazované pozice, bude systematictější a lépe zhodnotitelný.

V případě příchodu nového manažera se často očekává, že do týmu společnosti přichází tzv. „hotový“ člověk. Avšak i v tomto případě je vhodné, aby společně s výběrovým pohovorem absolvovali i jinou formu výběru např. testování. Toho se ale následně musí účastnit všichni manažeři a nejen někteří např. z odvětví obchodu, ekonomiky apod. Dovoluji si navrhnout, že by společně s výběrovým pohovorem všichni uchazeči o tuto pozici absolvovali zvolený psychologický test.

Co se týče obsazování pozice stavbyvedoucího, byl dle dotazníku vyzkoumán podobný výsledek. Tedy opět různorodost použitých metod výběru. Jsem si vědoma, že během výběrových pohovorů jsou kladeny i odborné otázky, avšak domnívám se, že pro kvalitnější vyčlenění vhodných kandidátů by měl pohovoru předcházet alespoň test znalostí příp. odborný test nebo jejich kombinace. Dvě, tři varianty tohoto testu by se od sebe

odlišovaly podle potřeb znalostí a dle pracovní náplně. Odlišovat by se tedy mohly podle kandidátů na pozemní resp. podzemní a důlní stavitelství apod.

U TH zaměstnanců (asistentka, atd.) jako jediných, všichni až na jednu výjimku absolvovali stejnou metodu výběru, výběrový pohovor. Ve zmíněném případě byl použit navíc jazykový test. Jelikož se vyloženě nejedná o společnost nadnárodního charakteru a protože bývá část ústního pohovoru vedena v cizím jazyce, domnívám se, že není nezbytně nutné, aby zaměstnanci ucházející se o tyto pozice absolvovali jazykový test. Jiný případ by byl, pokud by se jednalo o zaměstnance, jehož pracovní náplní je komunikace s dceřinou společností ve Španělsku. Ale i v tomto případě soudím, že postačuje k zjištění jazykové vybavenosti rozhovor na pokročilé komunikativní úrovni během výběrového pohovoru. Namísto jazykového testu bych raději zavedla rozlišovací testy případně zkoušku. V případě obsazování vyšší odbornější pozice, nebo pokud se k výběrovému řízení přihlásilo mnoho uchazečů, zavedla bych před pohovorem test znalostí. Ten by byl sestaven podle potřebné odbornosti na jednotlivé pozice. Na jeho základě by proběhlo druhé kolo výběrového řízení a podle výsledků by byli k ústnímu pohovoru přizváni už jen ti účastníci, kteří uspěli. Test znalostí by mohl být vytvořen např. pro pozici správce informačního systému společnosti, na pozici mzdové účetní apod. V příloze č. 4 uvádím příklady testu, které by se daly využít (Účetní – fakturant a pokladní a IT - správce informační sítě). Pokud se jedná o výběr zaměstnance, jehož náplň práce nevyžaduje takovou odbornost (asistentka, řadové účetní apod.), volila bych pouze přijetí zaměstnance na základě provedeného výběrového pohovoru jako je tomu dosud. V případě výskytu více rovnocenných uchazečů bych zařadila do výběrového pohovoru znalostní test (zkoušku), který by obsahoval různé úkoly podle obsazované pozice např. vypracovávání tabulek, výpočty v Excelu, čtení z výkresů, plánů, sestavení denního/týdenního harmonogramu řediteli, apod. Test tak poslouží k vyčlenění toho nejlepšího z vhodných uchazečů.

6. Začlenit osobní dotazník k požadovaným dokumentům

Osobní dotazník byl podle dotazníkového šetření využit v několika případech výběrového řízení, vždy jako doplněk k životopisu. I v tomto případě se domnívám, že výběrové řízení nemá jasně předepsaný obsah pro své jednotlivé kategorie. Naskytují se tak dvě možnosti. Buď vyplňování osobního dotazníku u pozic THZ a vyšších zcela z procesu výběrového řízení vypustit a dostat tak sjednocení procesu. Anebo zavést pravý opak, tedy tento dokument společně s životopisem vyžadovat od každého zaměstnance. Doporučovala bych přiklonit se pro druhou možnost. Na základě těchto dotazníků by došlo ke sjednocení

využívaných technik a získalo se další měřítko porovnávání uchazečů. Navíc se následně může vést přehlednější databáze uchazečů o zaměstnání, jelikož z životopisů se získávají nestejně informace. Z této databáze se dále může čerpat v případě dalších výběrových řízení. Jistá forma osobního dotazníku se nachází ke stažení na internetových stránkách společnosti. Doplnila bych jej ještě o uchazečům e-mail, aby se urychlila komunikace v případě zamítnutí žádosti o zaměstnání.

7. Zjistit spokojenost se zaměstnaneckými výhodami

Společnost získala velice kladné hodnocení nabídky práce na základě nabízené náplně práce, prestiže společnosti i platových podmínek. Analyzovaná společnost poskytuje i pestroutu paletu zaměstnaneckých výhod. Avšak většina nově přijatých zaměstnanců je nepovažuje za příliš zajímavé, jelikož s nimi neprokázána výhradní spokojenost. Zaměstnanecké výhody jsou v současnosti jistým standardem, který každý zaměstnanec vyžaduje. V dnešní době nemají uchazeči jen za kvalitním platovým ohodnocením, ale také za dobře zpracovaným systémem benefitů. Mým dalším návrhem k udržení zaměstnanců ve společnosti, je provést průzkum při spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami. A v případě nespokojenosti zajistit jejich revitalizaci. Tak aby stávající zaměstnanci získali pocit prestiže pracovního místa a neztráceli motivaci. Jednou takovou výhodou může být např. zavedení Cafeteria systému ve vzdělávání. Tento systém je velice moderní obměnou klasických vzdělávacích procesů při zaměstnání. Tento způsob zvýší motivaci zaměstnanců a atraktivnost práce. Samozřejmě s novým systémem přichází i nové náklady a zvýšení administrativy pro správce rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve společnosti. Ale přispěje ke vzdělávání zaměstnanců, kteří by lépe splňovali podmínky pro následnictví ve společnosti a využije se více princip získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů (viz. doporučení č. 4).

8. Tištěná informační brožurka

Na základě rozhovoru, který jsem vedla s personálním ředitelem společnosti, jsem zjistila, že v organizaci není využívána tištěná informační brožura se základními informacemi pro kvalitnější orientaci zaměstnance. Tato brožurka je vhodným nástrojem, který poskytuje potřebné informace a poučení, které nový zaměstnanec potřebuje při nástupu na nové pracoviště. Domnívám se, že usnadňuje adaptaci zaměstnance už jen z toho důvodu, že zaměstnanec si je jistější, že má všechny důležité informace shrnuté v jednom dokumentu. Předávání informací, by nemělo probíhat pouze v ústní formě, ale také v písemné podobě. Věřím, že až 90 % zaměstnanců si s pomocí brožurky dokáže poradit a nemusí s každým problémem nebo za každou informaci za nadřazeným resp. mentorem. Zavedení této brožurky

nemusí být ani příliš nákladné. Stačí vytvořit jednoduchou černobílou příručku, která shrne jak základní údaje, tak i informace z absolvovaných školení. Návrh obsahu tištěné brožurky pro nové zaměstnance, předávané při nástupu viz. příloha č. 5 Aby pro nového zaměstnance byl příchod na nové pracoviště co nejméně stresovou záležitostí, je vhodné, aby tuto příručku získal již před nástupem maximálně v den nástupu do zaměstnání.

9. Společenská akce

Další bodem mých doporučení je zařazení do adaptačního procesu zaměstnanců společenská akce pořádanou organizací. Z dotazníku vyplynulo, že 2/3 respondentů by tuto akci přivítalo. Navíc podrobnější analýzou bylo zjištěno, že zájem účastnit se seznámení touto formou, je u obou pohlaví stejný. Otázkou zůstává, nakolik by tato akce ovlivnila vztahy na pracovišti. Avšak pokud se tato možnost nezkusí, nemohou se vyvozovat výsledky. Domnívám se, že alespoň 2-3 x ročně by se mohlo využít různých možností seznamovacích akcí. Avšak po proběhnutí první akce tohoto typu, by bylo třeba zjistit mezi zaměstnanci jejich spokojenost a vyzorovat změnu ve vztazích na pracovišti. Na základě shrnutí výsledků a zjištění spokojenosti s první akcí, by se dále vedení ŘLZ rozhodlo o konání akcí následných.

10. Sestavit individuální plány adaptace zaměstnanců

Mým posledním návrhem na zlepšení je sestavit individuální plán adaptace pro nové zaměstnance. Domnívám se, že tento bod by měl být vskutku realizován. Společnost má vytvořený plán adaptace ve dvou verzích, o kterých se zmiňuji v praktické části práce. (pro nově příchozí zaměstnance a pro absolventy škol) Ale obsah tohoto rozvrhu je příliš obecného charakteru. Usuzuji, že by mělo být tomuto plánu věnováno více pozornosti. Jsem přesvědčena, že při nástupu do nového zaměstnání by měl každý pracovník získat svůj osobní adaptační plán. Tento plán by se měl obsahově i vlastní délkou lišit a to podle typu obsazované pozice. Zaměstnanec by jej měl získat během prvního pracovního dne. Individuální adaptační plán zaměstnance sestaví nadřízený vedoucí zaměstnance. Kontrolu a úpravu následně provede úsek ŘLZ. V příloze č. 6 jsem sestavila vzorový individuální plán adaptace pro pozici mzdové účetní. Od tohoto individuálního plánu adaptace se následně může lépe odvíjet i individuální hodnocení zaměstnance.

6 ZÁVĚR

Jako námět pro zpracování diplomové práce jsem zvolila systém výběru a adaptace zaměstnanců. Zabývala jsem se průběhem výběrového procesu a oblastí adaptace u TH zaměstnanců ve vybrané stavební společnosti. Jsem přesvědčena, že lidský potenciál je pro společnost nejdražší investicí. Avšak právě lidé jsou nejkvalitnější článek zabezpečující efektivní fungování společnosti. Z tohoto důvodu se shoduji s názorem, že závisí především na dobře nastaveném systému získávání a výběru zaměstnanců. Snahou každého personálního oddělení tak musí být vybrat a získat pro společnost nejkvalifikovanější zaměstnance, kteří by se ztotožnili s hodnotami společnosti a napomohli dosahovat jejich cílů. Stejně jako je důležitý výběr, je důležitá i udržitelnost těchto zaměstnanců ve společnosti. Kvalitní, rychlý program adaptace s individuálními plány zaručí celkovou spokojenost nově příchozích zaměstnanců a menší fluktuaci v prvních 6 – ti měsících.

Cílem práce bylo zjistit, jaký systém se v současnosti využívá v procesu výběru zaměstnanců ve zvolené organizaci a zdali je ve společnosti sestaven adaptační program pro nově přijaté zaměstnance.

Vycházela jsem ze základních obecných teoretických východisek této problematiky na základě odborné literatury. Ke zjištění potřebných informací jsem využila zapůjčené interní materiály společnosti. Konzultací a spoluprací s oddělením Řízení lidských zdrojů jsem získala další podklady ke zpracování praktické části. Pomocí techniky dotazníku jsem analyzovala skutečnou aktivitu procesu výběru a adaptace. Oslovila jsem všechny TH zaměstnance (THZ, stavbyvedoucí, manažeri), kteří absolvovali výběrové řízení během posledního roku, tj. od února 2010 do února 2011. Celkově jsem se snažila zjistit, jak se jednotliví zaměstnanci staví k nastavenému systému adaptace ve společnosti a zdali jim vyhovovala forma a průběh jejich výběru do nového zaměstnání.

Musím konstatovat, že z výsledků šetření vyplynula celková spokojenost zaměstnanců s absolvovaným procesem výběru i s adaptací, kterou absolvovali. V současné době se ve společnosti nachází ucelený, vcelku dobře propracovaný systém získávání a výběru. Také adaptační program TH zaměstnanců s obecnými plány adaptace. Vypozorovala jsem však několik menších nedostatků, které jsem na závěr analytické části navrhla jako doporučení ke zlepšení. Věřím, že mnou navrhované připomínky by přispěly ke zdokonalení systému výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BLÁHA, J., MATEICICUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

CASCIO, W., F. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 1. vyd. Tata Megraw Hill, 2006, 736 s. ISBN 0-07-061563-2.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Přel. J. Bláha, Z. Kaňáková a A. Mateiciuc. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé: Strategie a praxe výběrového řízení*. 1. vyd. Brno: Motiv Press, 2007, 376 s. ISBN 80-254-0698-9.

KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2000, 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATHIS, R., L., JACKSON, J., H. *Human Resource Management*. 12. vyd. Mason: South-western, 2008, 592 s. ISBN 978-0-324-54275-2.

MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. A KOL. *Management*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 254 s. ISBN 80-247-1706-9.

ROBINSON, I. *Human Resource Manganement in Organisations*. 1. vyd. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2006, 352 s. ISBN 1 84398 066 5.

SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti. Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 2. opravené vyd. Brno: BARRISTER & PRINCIPAL, 2004, 523 s. ISBN 80-86598-65-9.

STÝBLO, J. URBAN, J. VYSOKAJOVA, M. *Personalistika 2009-2010*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2009, 936 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management press, 2003, 146 s. ISBN 80-7261-097-X.

THOMSON, R. *Řízení lidí*. Přel. J. Koubek. 1. české vyd. Praha: ASPI, a. s., 2007, 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

Seznam zkratek

HRM – Human resource management

HR - Human resource

ŘLZ – Řízení lidských zdrojů

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

IMS

OHSAS

TZÚS Praha

THZ – Technickohospodářský zaměstnanec

RČ - Rodné číslo

OP – Občanský průkaz

OSSZ – Okresní správa sociálního zabezpečení

ČID/PID

AC – Assessment centre

ÚP – Úřad práce

MFD – Mladá fronta dnes

IT – Informační technologie

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. dubna 2011

.....

Bc. Lucie Kotrlová

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Bezručova 600, Loštice 789 83

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Rozhovor

Příloha č. 3 Vývoj počtu zaměstnanců za posledních 6 let, počty příchodů a odchodů THZ

Příloha č. 4 Znalostní testy

Příloha č. 5 Návrh obsahu tištěné informační brožurky

Příloha č. 6 Individuální plán adaptace zaměstnance – konkrétní pozice mzdová účetní